

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Imre Stepanov

TULEMUSLIKKUSE JUHTIMISE SÜSTEEMI TÄIUSTAMINE AS TRIDENS NÄITEL

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks strateegilise juhtimise erialal

Juhendaja: professor Toomas Haldma

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele
Juhendaja professor Toomas Haldma

Kaitsmisele lubatud „.....“ 2016 a

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud

.....
(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. TULEMUSLIKKUSE JUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED	8
1.1. Tulemuslikkuse juhtimise olemus ja roll ettevõtte strateegilisel juhtimisel	8
1.2. Tulemuslikkuse juhtimise kontseptsioonid.....	14
1.2.1. Ülevaade tulemuslikkuse juhtimise peamistest kontseptsioonidest.....	14
1.2.2. Tulemuslikkuse juhtimise kontseptsioonide võrdlus ja valik	25
1.3. Tulemuslikkuse juhtimise eripärad hulgikaubandusega tegelevates ettevõtetes ..	28
2. AS TRIDENS TULEMUSLIKKUSE JUHTIMISE SÜSTEEMI TÄIUSTAMINE ..	38
2.1. Ettevõtte tutvustus	38
2.2. Ettevõttes rakendatava tulemuslikkuse juhtimise süsteemi analüüs.....	41
2.2.1. Ettevõtte tulemuslikkuse hindamise ja -juhtimise praktikate analüüs	41
2.2.2. Ettevõtte strateegia ja tegevuspraktikate sidumine tasakaalus tulemuskaardi teoreetilise käsitlusega	48
2.3. Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi täiustamine ettevõttes	52
KOKKUVÕTE.....	60
VIIDATUD ALLIKAD	63
LISAD	68
Lisa 1. Intervjuu kava Tridens AS juhtkonnaliikmete intervjuueerimiseks	68
SUMMARY	69

SISSEJUHATUS

Viimased kümmekond aastat on Eesti hulgikaubanduse maastikul olnud suurte muutuste periood, mille märksõnadeks on kasvanud konkurents ning turgude ümberjagamine. Suurenev rahvusvaheline majanduslik integreerumine on kaasa toonud mitmete rahvusvaheliste alkoholitootjate ühinemisi ja ülevõtmisi. Nende ühinemiste ja ülevõtmiste tulemusel kaasneb tavaliselt liidetud tooteportfellide konsolideerimine ka siinsetel turgudel. Konsolideerimisel on kohaliku partneri valikul oluliseks kriteeriumiks partneri suutlikkus võimalikult madalate kuludega, kuid kvaliteetselt teenust pakkuda.

Konkurentsi kasvatavateks teguriteks on Baltikumi hulgikaubanduse ettevõtete laienemised naaberriikidesse, jaekettide otseimpordi osakaalu suurenemine ning uute tegijate turule sisenemine. Pan-balti laienemine on ristsuunaline – Eesti ettevõtted laienevad Läti ja Leedu turgudele ning Läti ja Leedu omad omakorda Eesti turule, mis tihendab konkurentsi kõikidel turgudel. Laienemise ajendiks on rahvusvaheliste tootjate ja kaubamärkide kasvav ootus katta läbi ühe partneri kogu Baltikumi regioon, mitte omada erinevat koostööpartnerit igas riigis eraldi. Teiseks oluliseks konkurentsi kasvatavaks teguriks on jaekettide otseimpordi märgatav kasv. Selle põhjuseks on jaekettide soov saavutada konkurentsieelist madalamate hindade (või kõrgemate marginaalide) näol, lõigates tarneahelas vahelt ära ühe lüli – hulgiettevõtte. Jaekettide poolt väljaehitatud enda logistikakeskused ning üle kogu baltikumi konsolideeritavad mahud võimaldavad seda neil aina enam teha. Veelgi enam, konkurentsi kasvu on mõjutanud ka alkoholiturule lisandunud uued tegijad. Viimaseks selliseks näiteks on Coca-Cola Hellenic, kes otsides kasvuvõimalusi turul, on traditsioonilise karastusjookide turuosalisena alates 2014 aasta lõpust Balti riikides sisenenud ka alkoholikaubanduse valdkonda.

Lisaks tihenenu konkurentstile on Eesti turul alkoholimüüjad silmitsi turu kahanemisega. Kahanemise põhjusteks on Soome tolli efektiivsem tegutsemine Eestist sissetoodavate

alkoholikoguste kontrollil, mis on hakanud kahandama Soome „vodkaturistide“ ostusid sadamakauplustes ning riiklik alkoholi- ja aktsiisipoliitika, mille mõjul on sisetarbimine pööranud langusele ning prognooside kohaselt on see tendents jätkuv ja süvenev.

Kõik kolm eeltoodud tegurit – globaliseerumise järelmid, kasvanud konkurents ning kahanev turg on suureks väljakutseks kõigile hulgikaubanduse valdkonna turuosalistele ning sunnib neid aina enam pingutama. Aktuaalsemaks kui kunagi varem on muutunud tulemuslikkuse hindamise ja -juhtimise roll ettevõtete juhtimisel selleks, et tagada jätkuv konkurentsivõime, efektiivsus kõikides tegevustes ja ressursside kasutamisel ning seeläbi tagada strateegiate edukas elluviimine.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on täiustada vaadeldava hulgikaubanduse ettevõtte tulemuslikkuse juhtimise praktikaid selliselt, et see toetaks ettevõtte olemasolevate strateegiate elluviimist süsteemselt ja tasakaalustatult.

Eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- anda teoreetiline ülevaade tulemuslikkuse juhtimise olemusest ning tulemuslikkuse hindamise vajadusest ja olulisusest ettevõtte strateegilisel juhtimisel;
- anda ülevaade peamistest tulemuslikkuse juhtimise kontseptsioonidest;
- tuua varasemate empiiriliste uuringute põhjal välja tulemuslikkuse juhtimise eripärad hulgikaubandusega tegelevates ettevõtetes ning kaardistada valdkonnas enim praktiseeritavad tulemuslikkuse mõõdikud;
- kriitiliselt analüüsida vaadeldavas ettevõttes rakendatavat tulemuslikkuse juhtimise süsteemi ja kasutatavaid mõõdikuid, eesmärgiga välja selgitada potentsiaalsed arenguvõimalused;
- tuua välja teoreetilistel lähtekohtadel, varasematel valdkonnapõhistel uuringutel ja autoripoolse analüüsi tulemustel põhinevad soovitusel ja ettepanekud olemasoleva tulemusjuhtimise süsteemi täiustamiseks.

Uurimisülesannete täitmiseks kasutab autor erinevaid tulemuslikkuse ja strateegilise juhtimise valdkonda käsitlevat kirjandust ja teadusartikleid. Töö suunitlusest ja empiirilises osas tehtud lähtekontseptsiooni (tasakaalus tulemuskaart) valikust tingituna on autor teoreetilises käsitluses tuginenud tasakaalus tulemuskaardi loojate Robert S.

Kaplani ja David P. Nortoni ning mitmete teiste tulemuslikkuse valdkonda uurinud ja panustanud autorite töödele.

Magistritöö empiirilise osa sisendi hankimiseks on kasutatud kvalitatiivseid uurimismeetodeid – dokumendianalüüsi, poolstruktureeritud intervjuusid vaadeldava ettevõtte võtmeisikutega ning võrdlevat andmeanalüüsi.

Dokumendianalüüsi eesmärgiks on kaardistada ettevõtte olemasolev tulemusjuhtimise süsteem, sh strateegiate kujundamise, juurutamise ja tulemuslikkuse hindamise praktikad. Analüüsi käigus saadud ülevaade loob eelduse paigutada ettevõtte senised tegevuspraktikad teoreetilisse raamistikku, eesmärgiga tuvastada olemasoleva süsteemi potentsiaalsed arenguvõimalused ja -vajadused.

Intervjuudel on dokumendianalüüsile sarnane roll, võimaldades täpsustada konteksti ja/või võimalikke aspekte, mis dokumentatsioonis on ebaselgelt formuleeritud või üldse formuleerimata jäänud.

Võrdleva andmeanalüüsi eesmärgiks on uuringu käigus kogutud andmete kriitiline asjakohasuse (eesmärgipärasuse) hindamine lähtudes ettevõtte strateegilistest suundadest, samuti hinnata nende vastavust teoreetilisest kontseptsioonist lähtuvatele suunistele. Teoreetilistel lähtekohtadel ja empiirilisel uuringul põhineva kriitilise võrdleva analüüsi eesmärgiks on võimaldada autoripoolsete soovitude sünteesi ettevõtte olemasoleva tulemusjuhtimise süsteemi täiustamiseks, täites sellega magistritööle esitatud eesmärgi.

Käesolev magistritöö koosneb kahest peatükist, kus esimeses käsitletakse tulemuslikkuse juhtimise teoreetilisi aluseid, millele järgneb uuritava ettevõtte empiiriline käsitus teises peatükis. Töö esimese peatüki esimeses alapunktis toob autor välja tulemuslikkuse juhtimise ja –hindamise olemuse ning nende omavahelised seosed ning temaatika seosed ettevõtte strateegilise juhtimisega. Esimese peatüki teine alapunkt teeb ülevaate tulemuslikkuse juhtimise peamistest kontseptsioonidest. Valimisse on kaasatud kontseptsioonid, mille rakendamine ei sea olulisi piiranguid ettevõtte suurusele. Peatüki kolmas alapunkt käsitleb tulemuslikkuse juhtimise eripärasid hulgikaubandusega tegelevates ettevõtetes. Käsitlemist leiavad varasemad valdkonnapõhised uuringud, mille

vahendusel tuuakse välja hulgikaubanduses enim kasutust leidvad tulemuslikkuse indikaatorid.

Magistritöö teine peatükk koosneb samuti kolmest osast, millest esimeses tutvustab autor empiirilise uuringu objektiks olevat ettevõtet ning teises viib läbi ettevõttes rakendatava tulemuslikkuse juhtimise süsteemi kriitilise analüüsi. Viimases alapeatükis kujundab autor ettepanekud ettevõtte tulemuslikkuse süsteemi täiustamiseks.

Magistritöö märksõnadeks on: tulemuslikkuse juhtimine, tulemuslikkuse hindamine, tasakaalus tulemuskaart, strateegiline juhtimine, hulgikaubandus.

1. TULEMUSLIKKUSE JUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Tulemuslikkuse juhtimise olemus ja roll ettevõtte strateegilisel juhtimisel

Teaduskirjanduses enimsiteeritud (Moullin 2007:181) tulemuslikkuse hindamise definitsioon pärineb Neely'lt (1995), mis käsitleb tulemuslikkuse hindamist kui protsessi, mille käigus antakse tegevuse tõhususele ja mõjususele (*effectiveness and efficiency*) kvantitatiivne hinnang kasutades kokkulepitud mõõdikuid, mis antud tegevuste kvantifitseerimist võimaldavad. Nende tegevuste hindamisel kasutatavate mõõdikute kogum moodustab tulemuslikkuse hindamise süsteemi. (Neely *et al.* 1995:80-81)

Moullin (2007:181) on seda definitsiooni kritiseerides öelnud, et Neely (1995) määratlus rõhutab küll tõhususe olulisust, kuid ei anna juhtidele piisavalt selgeid juhiseid, mida ja milleks nad peaksid kvantifitseerima. Omapoolses käsitluses pakub ta täpsustava definitsioonina välja järgneva (*Ibid.* :181): „Tulemuslikkuse hindamine on hinnang sellele kui hästi organisatsioon on juhitud ehk kui palju väärtust ta loob oma klientidele ja teistele sidusrühmadele.“ Oma definitsiooniga soovib Moullin rõhutada, et vaid organisatsiooni poolt sidusrühmadele loodava väärtusega seotud aspektid on tähtsad tulemuslikkuse hindamisel ning ühtlasi piiritlevad need ulatuse, millega tulemuslikkuse juhtimine kui kontseptsioon peaks tegelema.

Laitinen (2002:66) piirdub üldisema määratlusega, defineerides tulemuslikkust kui hindamisobjekti võimet genereerida eesmärgistatud tulemit, mida saab etteantud karakteristikute abil mõõta. Lönnqvist (2004 viidatud Saunila 2012:165 kaudu) definitsioon kattub pea üheselt Laitineni omaga: tulemuslikkus on hinnatava objekti võime saavutada eesmärkidega seotud tulemusi, kus tulemuslikkus võib tähendada teatud tegevuste tulemit või ka seda, kuidas antud tegevusi sooritati. Oma lakoonilistes, kuid konkreetses määratluses toovad mõlemad autorid esile tulemuslikkuse seose

eesmärgistatud tegevustega. Autori hinnangul on see oluline aspekt, kuna annab selged suunised mille suhtes tulemuslikkust mõõdetakse ning võimaldab valida konteksti sobiva mõõdiku tulemuslikkuse hindamiseks.

Tulemuslikkust saab väljendada läbi erinevate dimensioonide nagu näiteks - efektiivsus, tegevusjõudlus, säästlikkus, tootlikkus, teenuse kvaliteet, kliendirahulolu või kuluefektiivsus (Poister *et al.* 2003:3).

Tulemuslikkuse hindamiseks on võimalik kasutada väga mitmekülgsed mõõtühikuid, sõltuvalt sellest, kas tegu on rahaliste või mitterahaliste, objektiivsetele või subjektiivsetele kriteeriumidele vastava tulemuslikkuse mõõdikuga. Mõõdikud võivad olla väljendatud nii absoluutarvudes, neist tuletatud suhtarvudes või hoopis kahendsüsteemis. (Kadak 2011: 33)

Selleks, et tulemuslikkust oleks võimalik hinnata, peab tulemuslikkuse subjektiks olev eesmärk vastama teatud kvalitatiivsetele tunnustele. Juhtimise valdkonnas üldtuntud eesmärkide püstitamisel kasutatav SMART-reegel näitlikustab hästi karakteristikud, millele korrektselt püstitatud eesmärk peab vastama (Alas 2003:37):

- **S** (*specific*) – spetsiifilised, üheselt mõistetavad;
- **M** (*measurable*) – numbriliselt mõõdetavad;
- **A** (*agreed*) – vastutajatega kooskõlastatud;
- **R** (*realistic*) – piisavalt ambitsioonikad, et sundida pingutama, kuid samas saavutatavad;
- **T** (*time-framed*) – ajaliselt piiritletud, et eesmärgi saavutamist oleks võimalik mõõta ja kontrollida.

SMART- reeglile vastavus annab eesmärgile piisava raamistiku selleks, et vältida selle mitmeti tõlgendatavust ning eesmärgi elluviimist oleks võimalik kogu eesmärgi elluviimise jooksul läbi tulemuslikkuse näitajate objektiivselt hinnata (Latham 2003:316).

Tulemuslikkuse hindamine ei ole eesmärk omaette, vaid see peab looma eeldused juhtimise efektiivistamiseks. Tulemuslikkuse hindamine annab küll ülevaate sellest, mis juhtus, kuid ei anna vastust sellele miks see juhtus. Tulemuslikkuse hindamisel saadud

tulemused peavad olema võimalised kindlaks tegema erinevused strateegiliste eesmärkide ja tegelike saavutuste vahel. Selleks, et organisatsioon saaks tulemuslikkuse hindamise tulemusi efektiivselt kasutada, peab ta olema suuteline liikuma tulemuslikkuse hindamiselt tulemuslikkuse juhtimisele. (Amaratunga, Baldry 2002:218-220)

Tulemuslikkuse juhtimine on protsess, mis võimaldab lahti mõtestada ja vajalikeks meetmeteks tõlkida hindamisega saadud tulemused. Selleks, et need meetmed saaksid rakendatud, peab organisatsioonil olema välja töötatud metoodika, mis võimaldab strateegiliste muutuste käivitamist. (*Ibid.*:218)

Brudan (2010:111) defineerib tulemuslikkuse juhtimist kui kõikehõlmavat protsessi, mis tegeleb tulemuslikkuse enda ning selle alamprotsessidega, milleks on strateegia kujundamine (planeerimine/eesmärgistamine), strateegia elluviimine, koolitus ja tulemuste hindamine. Samas kui tulemuslikkuse hindamine, mis oma olemuselt on tulemuslikkuse juhtimise alamprotsessiks, keskendub tulemuslikkuse tuvastamisele, jälgimisele ja kommunikeerimisele läbi tulemuslikkuse indikaatorite. Seega võib kokkuvõtvalt öelda, et kui tulemuslikkuse hindamine tegeleb tulemuste hindamisega, siis tulemuslikkuse juhtimine tegeleb tegevustega, mis on vajalikud selleks, et eesmärgid saaksid saavutatud.

Waal (2002:9-11) käsitleb tulemuslikkuse juhtimist kui protsessi, mis võimaldab organisatsioonil teadlikult ja järjepidevalt panustada väärtusloomesse. Protsess ise hõlmab endas meisterlikku strateegiate väljatöötamist, eesmärgistamist, tulemuslikkuse mõõtmist ja hindamist. Samuti viitab ta strateegiate elluviimisel tihti tehtavale veale, kus keskendutakse liialt finantsilistele mõõdikutele selle asemel, et juhtida pikaajalist väärtuse loomist. Jätkuva väärtuste loomise võime tagamiseks rõhutab ta tasakaalu vajadust tulevikku suunatud mitterahaliste ja minevikku hindavate rahaliste indikaatorite vahel.

Traditsiooniliselt jagatakse tulemuslikkuse juhtimine organisatsiooni kontekstis kolme tasandisse (Brudan 2010:112-114):

- individuaalne tasand,
- operatiivtasand,
- strateegiline tasand.

Individaalne tasand on traditsiooniliselt esmatasand, kus tulemuslikkuse juhtimist on kasutatud. Läbi evolutsiooni on individaaltasandi roll oluliselt muutunud. Kui algselt oli tööliste soorituse hindamise ajendiks kontrollifunktsioon ning tasustamise aluseks tükitasu, kus tulemuslikkuse ainsaks meetrikuks oli tootlikkus, siis organisatsioonide arenemisel koos tööprotsesside keerukuse kasvu ja juhtimisfilosoofia arenguga levis töötajate enesehindamise trend. Lisaks tootlikkusele tõusid tulemuslikkuse juhtimisel olulisele kohale töötajate motivatsioon ja rahulolu. Kaasaegset strateegilist tulemuslikkuse juhtimist iseloomustab individaalse soorituse ja organisatsiooni soorituse integreeritus, kus organisatsiooni eesmärgid kajastuvad individaalsetes eesmärkides ning üksikisiku tasandi sooritus on suunatud organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamisele. (Brudan 2010:112-113)

Operatiivtasandi tulemuslikkuse juhtimine keskendub tulemuste saavutamisele osakonna või muu grupi tasandil. Sarnaselt individaalse tulemuslikkuse juhtimisega tekkis organisatsioonidel seoses sise- ja väliskeskkonna keerukuse kasvuga jätkusuutlikkuse tagamiseks vajadus lisaks finantsindikaatoritele hakata kasutama ka mitte-finantsindikaatoreid, mis seoks operatiivtasandi juhtimise organisatsiooni strateegilise tasandiga. (*Ibid.*:113-114)

Strateegilise tasandi tulemuslikkuse juhtimine tegeleb eesmärkide saavutamiseiga organisatsiooni tasemel. Strateegilise tasandi tulemuslikkuse juhtimise põhiülesandeks on seega strateegiate formuleerimine ja elluviimine, mis on ühtlasi sisendiks individaalsete ja operatiivtasandi eesmärkide määratlemisel. (*Ibid.*: 114-115)

Organisatsiooni eri tasandite rolli tähtsust on rõhutanud Armstrong (2009:1), defineerides tulemuslikkuse juhtimist kui järjepidevat protsessi, mis on suunatud organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamisele läbi individaalsete ja meeskondlike eesmärkide püstitamise. Et tagada nende eesmärkide saavutamine, on vajalik vastavate tegevuste planeerimine, ülevaatamine ja hindamine ning parima võimaliku soorituse tagamiseks ka inimeste teadmiste, oskuste ja võimete järjepidev arendamine.

Nita (2008:61-62) käsitleb tulemuslikkuse juhtimist kui strateegia efektiivse elluviimise protsessi, mis koosneb järgnevatest osadest:

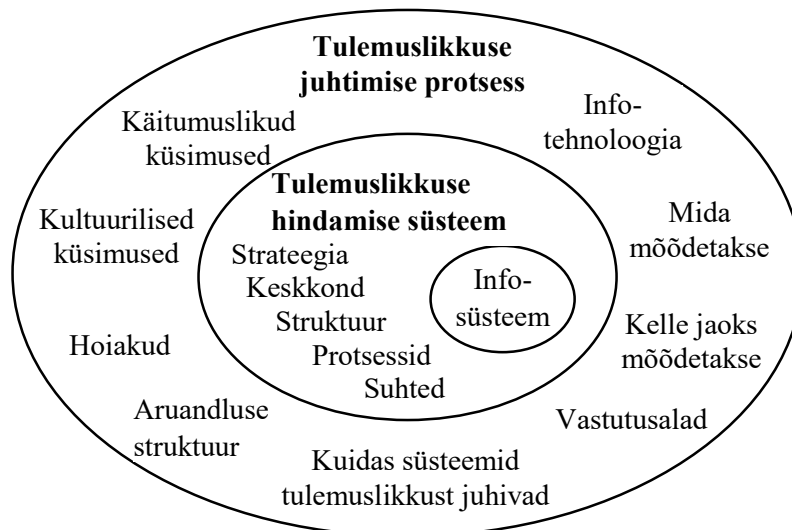
- 1) strateegia tõlgendamine;

- 2) mitmetasandiline tulemuslikkuse hindamine;
- 3) tulemuslikkuse raporteerimine;
- 4) tulemuslikkusnäitajate lahtimõtestamine;
- 5) korrektiivsete meetmete rakendamine;
- 6) strateegia kinnitamine.

Strateegia tõlgendamine antud kontekstis tähendab strateegiliste sihtide ja eesmärkide ning nendega seotud meeskondlike ja individuaalsete (alam-)eesmärkide määratlemist selliselt, et neid oleks võimalik aeg-ruumis hinnata. Mitmetasandiline tulemuslikkuse hindamine hõlmab pidevat tulemuste monitooringut kõikidel organisatsiooni tasanditel ja läbi erinevate valdkondlike funktsioonide, nagu nt tootmine, müük, turundus jms. Tulemuslikkuse raporteerimine tagab õigeaegse tulemuslikkuse ülevaate juhtidele ja otsustajatele, mis on vajalik selleks, et hinnata kas seni rakendatud tegevused ja meetodid on olnud ootustele vastavad või vajavad korrektiivseid meetmeid püstitatud eesmärkide täitmiseks. Peale edusammude hindamist ja korrektiivide sisseviimist strateegia kinnitatakse ning kogu protsess kordub. Läbi eeltoodud etappide strateegia elluviimine soodustab organisatsioonilist õppimist ning tulemuslikkuse kasvu. (Nita 2008:61-62)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et strateegiline tulemuslikkuse juhtimine on keskkonna kujundamine, milles organisatsiooni tulemuslikkus on iga organisatsiooni liikme asi. Et sellist kaasatust saavutada, peab organisatsiooni iga liige olema teadlik organisatsiooni strateegilistest suundumustest ning teadma oma rolli ja vastutust nende strateegiate elluviimisel. (Marr 2006:3)

Bititci *et al.* (1997:525) on tulemuslikkuse juhtimist ja tulemuslikkuse hindamist kujutanud ühtse kompleksse süsteemina (joonis 1.1), kus tulemuslikkuse juhtimine määrab ära strateegiate elluviimise teed ja kontrollsüsteemid ning tulemuslikkuse hindamine toimib kui infosüsteem, mis annab tagasisidet strateegiate elluviimise arengutest.



Joonis 1.1. Tulemuslikkuse juhtimise ja -hindamise süsteemi seosed
Allikas: (Bititci *et al.* 1997:525), autori tõlge.

Seega on tulemuslikkuse juhtimise ülesandeks määratleda tugisüsteemide struktuur ja tegurid, mis tulemuslikkust mõjutavad. Näiteks määrates vastutusalad, aruandluse struktuuri (mida ja kelle jaoks mõõdetakse), selleks vajaliku infotehnoloogia. Samuti pehmemad faktorid nagu hoiakud, kultuurilised ja käitumuslikud aspektid, mis toetavad strateegiate edukat elluviimist.

Tulemuslikkuse hindamise süsteemi ülesandeks on organisatsiooni efektiivseks toimimiseks ja tulemuslikkuse monitoorimiseks vajaliku mitmekülgse informatsiooni-vajaduse rahuldamine. Selleks, et seda tõhusalt teha, peab ta arvestama äriga seotud strateegiate ja keskkonna faktoritega, samuti organisatsiooni struktuuri ja protsesside ning nende omavaheliste seostega. (Bititci *et al.* 1997:524-525)

Iga hindamissüsteemi eesmärgiks peaks olema innustada kogu organisatsiooni viima ellu organisatsiooni strateegiaid. Ettevõtetal, kes suudavad oma strateegiad seostada hindamissüsteemiga, on neid tunduvalt lihtsam ellu viia, kuna neil on võimalus organisatsiooni oma eesmärkidest ja nende täitmiseks vajalikest sihttulemustest teavitada. See paneb juhid ja töötajad keskenduma kõige olulisematele eduteguritele ning võimaldab neil oma investeeringutes, plaanides ja tegevustes lähtuda organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest. (Kaplan, Norton 2003:145)

Käesoleva magistritöö kontekstis käsitlebki autor tulemuslikkuse juhtimist kui süsteemset protsessi, mis määratleb organisatsiooni strateegiate elluviimiseks vajalikud tegevused (strateegilised eesmärgid) ning nende tegevuste tulemuslikkust hinnata võimaldavad mõõdikud (hindamissüsteemi).

1.2. Tulemuslikkuse juhtimise kontseptsioonid

1.2.1. Ülevaade tulemuslikkuse juhtimise peamistest kontseptsioonidest

Käesolevas alapeatükis tutvustab autor viit populaarsemat tulemuslikkuse juhtimise kontseptsiooni, mis ei sea ettevõtte suurusele olulist rolli (st on rakendatavad nii väike- kui suurettevõtete puhul) (Garengo *et al* 2005:36). Võrdlusesse ei ole kaasatud nn traditsioonilisi ehk üksnes või valdavalt finantsmeetrikutel põhinevaid kontseptsioone, seda asjaolul, et nad ei vasta täies mahus enam tänapäevastele juhtimisvajadustele. Tutvustatavateks kontseptsioonideks on:

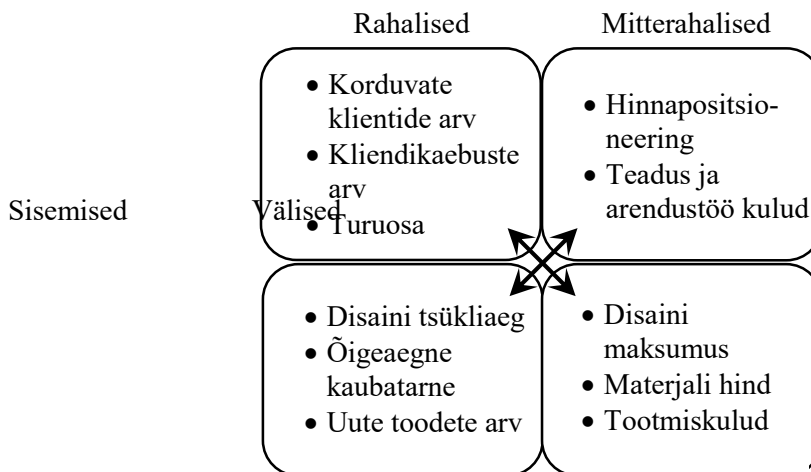
- Tulemuslikkuse hindamise maatriks (*Performance Measurement Matrix*);
- Tulemuslikkuse püramiid (*Performance Pyramid*);
- Tulemuslikkuse hindamise süsteem teenindustevõtetele (*Performance Measurement System for Service Industries*);
- Tulemuslikkuse prisma (*Performance Prism*);
- Tasakaalus tulemuskaart (*Balanced Scorecard*).

Tulemuslikkuse hindamise maatriks (*Performance Measurement Matrix*)

See kontseptsioon võimaldab ettevõtetel strateegiliste eesmärkide tõlkimist tulemuslikkuse mõõdikuteks, tehes seda küll hierarhiliselt, kuid integreeritult läbi erinevate äritasandite, kombineerides finantsiliste (*cost*) ja mittefinantsiliste (*non-cost*) näitajate perspektiivi ettevõtte sisemiste ja väliste perspektiividega. Seda kontseptsiooni võib pidada teerajajaks uue põlvkonna kontseptsioonide seas, sest esmakordselt oli kasutatud tasakaalustatud mõõdikuid. (Taticchi, Balachandran 2008:143)

Seda kontseptsiooni on kirjanduses tsiteeritud selle lihtsuse ja paindlikkuse poolest, samas tuues kriitiliselt esile, et oma liiges lihtsuses ei sisalda ta kõiki olulisi perspektiive

ega moodusta selgeid seoseid erinevate tulemuslikkuse dimensioonide vahel nii nagu seda teeb näiteks tasakaalus tulemuskaart (Neely *et al.* 2000:1122)

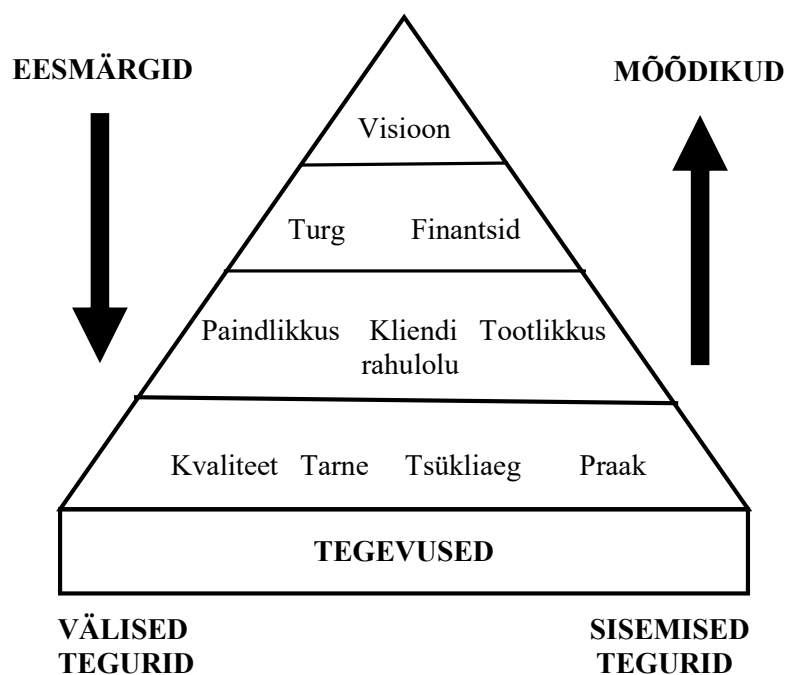


Joonis 1.2. Tulemuslikkuse hindamise maatriksi ülesehitus
Allikas: (Keegan *et al.* 1989:47)

Tulemuslikkuse püramiid (*Performance Pyramid*)

Tulemuslikkuse püramiidi eesmärgiks on võimaldada strateegiate tõlkimist tegevusteks ülevalt alla ning mõõdikute määramist alt üles. See kontseptsioon koosneb neljast eesmärgistatud tasandist, mis on suunatud välise efektiivsuse (püramiidi vasak külg) ja sisemise tõhususe (püramiidi parem külg) saavutamisele.

Kontseptsiooni ülesehitus eeldab esmalt visioonist lähtuvate korporatiivtasandi eesmärkide määratlemist, mis tõlgitakse seejärel edasi järgmise ehk äriüksuste tasandi eesmärkideks. Äriüksuste tasandi eesmärgid on jaotatud kahte gruppi – lühiajalised finantsilised eesmärgid (nt rahavoo ja kasumlikkuse näitajad) ning pikaajalised turupõhised eesmärgid (nt turukasvu ja turuosa näitajad). Äriüksuste tasandi eesmärgid tõlgitakse järgmise, äriprotsesside tasandi, eesmärkideks (klientide rahulolu, paindlikkuse, tootlikkuse näitajad) ning viimaks kirjeldatakse tulemuslikkuse näitajad läbi nelja võtmeteguri (kvaliteedi, tarne, protsessi kestuse, kuludega seotud) näitajate. (Tangen 2004:731-732)



Joonis 1.3. Tulemuslikkuse püramiidi ülesehitus

Allikas: (Neely *et al.* 2000:1126)

Neely *et al.* (Neely *et al.* 2000:1125) peab tulemuslikkuse püramiidi tugevuseks seda, et see üritab siduda äriprotsesside tasandi teiste hierarhiliste tasandite eesmärkidega. Samuti seda, et käsitletakse nii väliste kui sisemiste eesmärkidega seotud mõõdikuid. Selline lähenemine muudab selle kontseptsiooni tasakaalustatuks. (Neely *et al.* 2000:1125)

Striteska ja Spickova (Striteska, Spickova 2012:7) on sarnaselt Neely'le tugevusena välja toonud operatiivtasandi tulemuslikkuse indikaatorite seotuse strateegiliste eesmärkidega. Samas puudustena välja toonud asjaolu, et antud kontseptsioon ei paku välja mehhanismi tulemuslikkuse võtmetegurite tuvastamiseks ega täpsusta mõõdikute vormi (puuduvad autorite poolt välja toodud näidismõõdikud), samuti ei käsitleta kontseptsioonis strateegiate uuendamise protsessi.

Tulemuslikkuse hindamise süsteem teenindustevõtetele (*Performance Measurement System for Service Industries*)

Seda kontseptsiooni on nimetatud ka tulemuste- ja seda mõjutavate tegurite raamistikuks (*Results and Determinants Framework*), kuna see pöörab erilist tähelepanu tulemuste ning seda mõjutavate tegurite omavahelistele seostele. Süsteem koosneb kuuest

tulemuslikkuse dimensioonist (faktorist), millest kaks väljendavad tulemusi - need on konkurentsivõime ja finantsilised näitajad ning neli nende tulemuste mõjutegureid, milleks on kvaliteet, paindlikkus, ressursside kasutus ja innovatsioon (vt joonis 1.4). (Garengo *et al.* 2005:38)

	Tulemuslikkuse dimensioonid	Mõõdikute tüübid
Tulemused	Konkurentsivõime	Turupositsioon ja turuosa
		Müügikasv
		Kliendibaasi mõõdikud
	Finantsnäitajad	Kasumlikkus
		Likviidsus
		Kapitali struktuur
Tegurid	Teenuste kvaliteet	Usaldusväarsus
		Operatiivsus
		Mugavus
		Sõbralikkus
		Kommunikatsioon
		Kompetentsus
		Kättesaadavus
		Turvalisus
	Paindlikkus	Mahu paindlikkus
		Kohaletoimetamise paindlikkus
	Ressursikasutus	Tootlikkus
		Efektiivsus
	Innovatsioon	Innovatsiooniprotsessi suutlikkus

Joonis 1.4. Tulemuste ja seda mõjutavate tegurite raamistik
Allikas: (Fitzgerald *et al.* 1991:8)

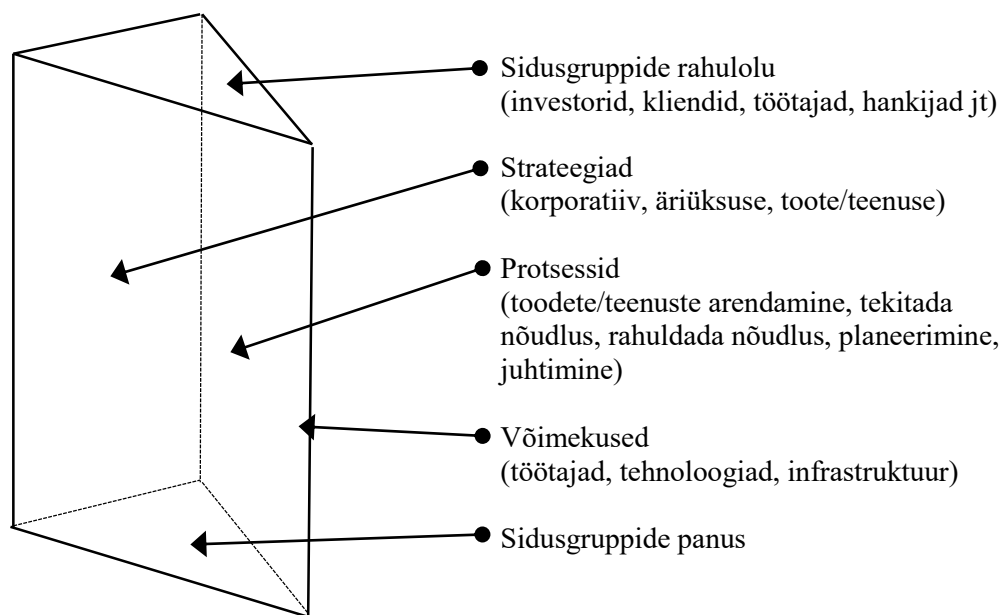
Kontseptsioon fokuseerib nii välistele kui sisemistele faktoritele ning on tasakaalustatud selliselt, et tulemuste kategooria mõõdikud annavad ülevaate ettevõtte senisest tulemuslikkusest (finantsnäitajad) ning mõjutegurid kujundavad tulemuslikkust tulevikuperspektiivis (mittefinantsilised näitajad). (Taticchi, Balachandran 2008:144)

Tulemuslikkuse prisma (*Performance Prism*)

Tulemuslikkuse prisma pöörab teistest kontseptsioonidest enim tähelepanu sidusrühmade, täpsemalt aktsionäride, klientide, töötajate, hankijate ja ametkondade rollile ettevõtte strateogia realiseerimisel. Süsteem pakub välja viis omavahel seotud

tulemuslikkuse perspektiivi koos küsimustega, mis on suunanäitajaks mõõdikute valikul (Neely, Adams 2016):

- 1) sidusrühmade rahulolu – kes on meie peamised sidusrühmad ja mida nad tahavad ja vajavad?;
- 2) sidusrühmade panus – millist panust vajame meie oma peamistelt sidusrühmadelt?;
- 3) strateegiad – millised peavad olema meie strateegiad, et rahuldada oma sidusrühmade nõudmisi ja vajadusi?;
- 4) protsessid – millise kriitilised protsessid peame käivitama selleks, et need strateegiad ellu viia?;
- 5) võimekused – milliseid võimekusi me peame omama, et tagada nende protsesside toimimine?.



Joonis 1.5. Tulemuslikkuse prisma ülesehitus
Allikas: (Neely, Adams 2016)

Antud kontseptsiooni rakendamine tagab tasakaalustatud pildi ettevõttest, kuna sisaldab nii väliseid (sidusrühmad) kui siseseid (strateegia, protsess, võimekused) tegureid, ühtlasi integreerides nii finantsilise kui mittefinantsilise vaate. (Taticchi, Balachandran 2008:147)

Tulemuslikkuse prisma suurimaks eeliseks võib pidada seda, et ta arvestab sidusrühmade vajadustega ja panusega strateegiate formuleerimisel ning mõõdikute süsteemi ülesehitusel. Oluliseks puuduseks võib aga pidada töömahukust ja mõõdikute rohkest, mis kaasneb kõikidele huvigruppidele eraldi strateegiate loomise, juhtimise ja mõõtmisega (Liblik 2004:49).

Tasakaalus tulemuskaart (*Balanced Scorecard*)

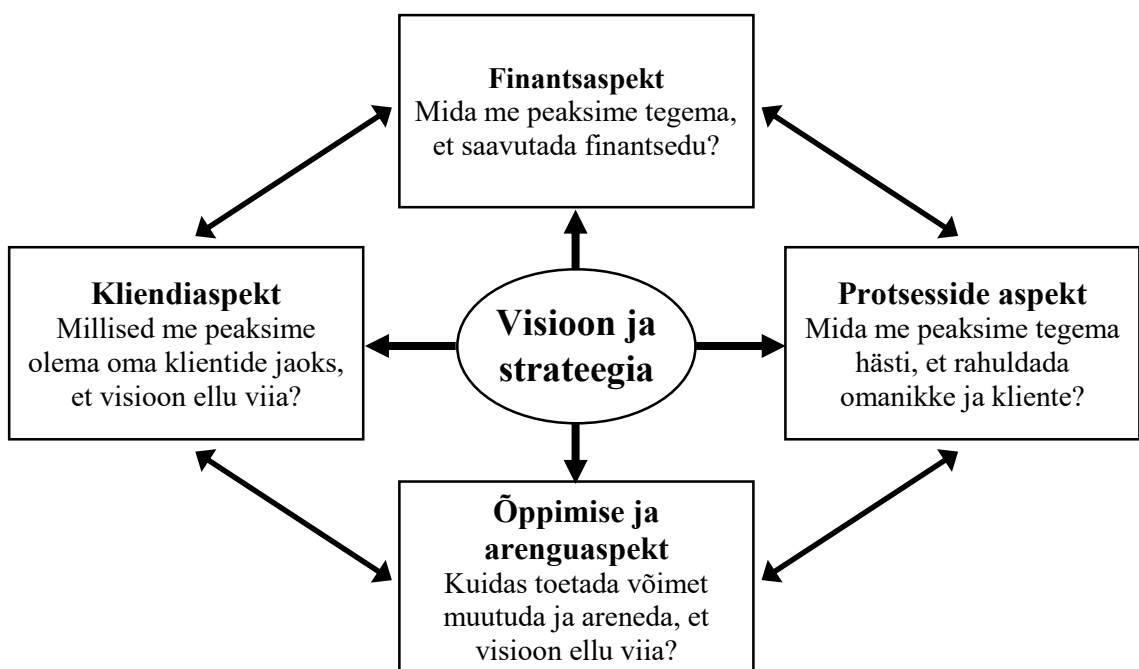
Tasakaalus tulemuskaart on 1992 aastal Robert S. Kaplani ja David P. Nortoni poolt loodud tulemuslikkuse juhtimise kontseptsioon. Tasakaalus tulemuskaart on kõige populaarsem töövahend tulemuslikkuse juhtimise vallas, seda nii kirjanduses kajastuse poolest kui rakenduslikust aspektist (Business performance ... 2016:147).

Enne tasakaalustatud tulemuskaardi tutvustamist põhines organisatsioonide tulemuslikkuse hindamine traditsiooniliselt lühiajalistel rahalistel mõõdikutel (Latshaw 2002:28). Rahalised mõõdikud on tagasivaatavad mõõdikud – nad annavad ülevaate mineviku tegevustest ja nende tagajärgedest. Tuginemine vaid lühiajalistele finantsindikaatoritele pärsib aga tulevikku suunatud pikaajalist väärtusloomet. Tasakaalus tulemuskaardi kontseptsioon säilitab traditsioonilised finantsnäitajad, kuid täiendab neid mitterahaliste teguritega, mis juhivad heade tulemusteni tulevikus (Brown 2000 viidatud Chavan 2009:394 kaudu) Tasakaalustatud tulemuskaart on üdini strateegiakeskne - eesmärgid, nende täitmiseks vajalikud tegevused, tegevuste tulemuslikkuse monitoorimiseks vajalikud finantsilised ja mittefinantsilised mõõdikud, lähtuvad kõik organisatsiooni strateegiast (Latshaw 2002:28)

„Tasakaalus tulemuskaart varustab juhid vahenditega, mis võimaldavad ettevõtet tüürida konkurentsivõimelisema tuleviku suunas. Tänapäeva komplekses ärikeskkonnas on organisatsioonile eluliselt tähtis mõista täpselt oma eesmärgid ja meetodeid nende saavutamiseks. Tasakaalus tulemuskaardi abil mõtestatakse organisatsiooni missioon ja strateegia lahti mitmekülgselt tegevusnäitajateks, mis on aluseks strateegilisele hindamis- ja juhtimissüsteemile. Tasakaalus tulemuskaardi oluliseks komponendiks on traditsioonilised finantseesmärgid, ent tähelepanu pööratakse ka mitmesugustele teguritele, millest nende eesmärkide saavutamine sõltub. Tasakaalus tulemuskaart võimaldab lisaks finantstulemuste kontrollimisele jälgida, mil määral suudetakse

omandada selliseid oskusi ja immateriaalset vara, mida ettevõtte vajab edasiseks kasvamiseks“. (Kaplan, Norton 2003:2)

Tasakaalus tulemuskaart mõõdab organisatsiooni tulemuslikkust tasakaalustatult neljast aspektist: finantsid, kliendid, sisemised protsessid ning õppimine ja areng. Neli aspekti võimaldavad saavutada tasakaalu lühi- ja pikaajaliste eesmärkide, soovitud tulemuste ja nende tulemuste saavutamiseks vajalike tegurite ning objektiivsete ja subjektiivsete näitajate vahel. Kõigi nelja aspekti eesmärgid peavad tulenema visioonist ning andma vastuse küsimustele (vt joonis 1.6) (Kaplan, Norton 1996:54):



Joonis 1.6. Tasakaalus tulemuskaardi raamistik
Allikas: (Kaplan, Norton 1996:54)

Finantsaspekt

Finantsaspekt kajastab ettevõtte strateegiast tulenevaid pikaajalisi finantseesmärke ja nende mõõdikuid. Finantseesmärgid sõltuvad ettevõtte elutsüklist. Äristrateegiate teooria kohaselt eristatakse kolme peamist elutsükli faasi: kasvu-, stabiilsus- ja küpsusfaas. (Kaplan, Norton 2003:46)

Kasvufaasis ettevõtte eesmärgiks ei pruugi ilmtingimata olla varade tootlikkus, kasumlikkus või positiivne rahavoog. Agressiivsel investeerimisperioodil võivad kõik

ressursid olla suunatud toodete ja teenuste arendusse, tootmisvõimsuste suurendamisse ja turuhõlvamisse ning finantseesmärgiks on tulu suurendamine. (Kaplan, Norton 2003:46-47)

Stabiilsusfaasis ettevõtte finantseesmärgid on reeglina seotud kasumlikkusega. Turuga seotud teguritest on ettevõtte jaoks oluline olemasoleva turuosa säilitamine või mõõdukas kasv. Investeeringud on suunatud pigem protsesside efektiivistamisele ning investeeringutelt oodatakse head investeeringutasuvust. (*Ibid.*:47)

Küpsusfaasis ettevõtte eesmärgiks on „koguda saaki“ varasemates faasides tehtud investeeringutelt. Selles faasis võivad ettevõtte üldisteks finantseesmärkideks olla näiteks rahavoo suurendamine ja käibekapitali nõudluse vähendamine. (*Ibid.*:47)

Olenemata ettevõtte elutsükli faasist saab finantsosas välja tuua kolm põhilist strateegilist suunda (*Ibid.*:49):

- tulude kasv ja koostis;
- kulude vähendamine ja tootlikkuse kasv;
- varade kasutuse optimeerimine.

Tulude kasv on seotud uute toodete, turgude või turusegmentide leidmisega. Tulu kasvu saab suunata ka läbi uute hinnastrateegiatega. Tulude struktuuri teadlik suunamine on oluline näiteks riskijuhtimise seisukohast, kus läbi tuluallikate mitmekesistamise välditakse liigset sõltuvust konkreetsest kliendist, kliendigrupist või piirkonnast. (Kaplan, Norton 2003:50-58)

Lisaks tulude kasvule saab ettevõtte suunata ettevõtte tulemuslikkust läbi kulude optimeerimise ja tootlikkuse tõstmise. Võttes eesmärgiks kulude vähendamise, peab ettevõtte tasakaalustama need näitajad kliendi- ja äriprotsesside alaste eesmärkidega selliselt, et kulude kokkuhoid ei muutuks eesmärgiks iseenesest, vaid võimaldaks suurendada üldist tulemuslikkust. (*Ibid.*:50-58)

Varade kasutamise tõhususe oluliseks näitajaks on rahavoo tsükkel (*cash-to-cash cycle*). Kapitalimahutuste optimeerimiseks on oluliseks eesmärgiks selle tsükli lühendamine – seda nii käibekapitali kui füüsilisse- ja intellektuaalsesse kapitali tehtud investeeringute osas. (*Ibid.*:50-58)

Kliendiaspekt

Kliendiaspekti kesksed tulemusnäitajad kajastavad klientide vajadusi, ootusi ja kogemusi ettevõtte toodete ja/või teenuste tarbimisel. Mõõdikutena kasutatakse kliendi rahulolu ja –lojaalsust, uute klientide leidmise ja olemasolevate klientide hoidmise määra ja turuosa. Kui eeltoodud näitajad kajastavad peamise sidusrühma ehk klientidega seotud välistegureid, siis ettevõtte seisukohalt on oluline, et rahulolevad ja lojaalsed kliendid oleksid ettevõttele ka tulusad. Seetõttu on kliendiaspekti oluliseks näitajaks klientide kasumlikkus. (Kaplan, Norton 2003:60-65)

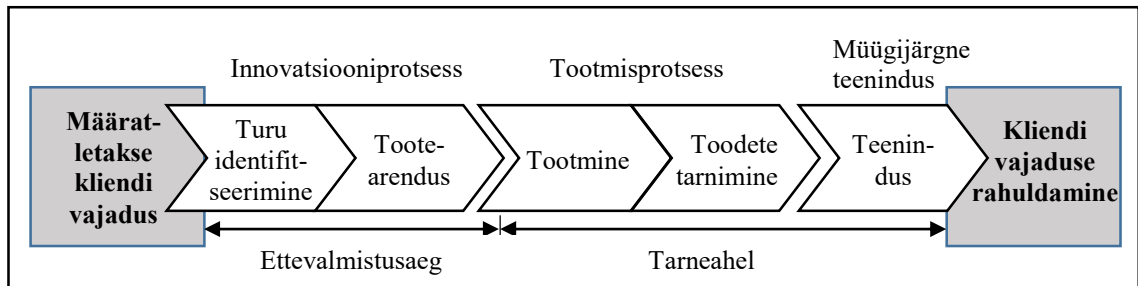
Kõikide eeltoodud näitajate puuduseks on, et nad on minevikku vaatavad – nad kajastavad juba tehtud tegevuste tulemust. Selleks, et tagada jätkusuutlik klientide vajaduste rahuldamine, on vaja teada nende ootusi ehk teadma, mis on väärtus kliendi jaoks. Samas see, mis on kliendi jaoks väärtus, võib sõltuvalt kliendist või tegevusalast olla erinev. Üldistatult saab kliendile väärtust loovad tegurid jagada kolme kategooriasse: toodete ja teenuste omadused (funktsionaalsus, kvaliteet, hind), kliendisuhted (ostukogemus, suhete kvaliteet) ning imago ja reputatsioon. Selleks, et pakkuda kliendile maksimaalset väärtust, peab kliendiaspektis määrama ka neile teguritele konkreetseid eesmärgid ja näitajad, mis tagavad kliendirahulolu säilimise või kasvu. (*Ibid.*:60-65)

Sisemiste äriprotsesside aspekt

Sisemiste äriprotsesside osas määratletakse protsessid, mis omavad võtmerolli kliendiaspekti ja finantsaspekti eesmärkide saavutamisel. Tavaliselt formuleeritakse need eesmärgid ja näitajad peale finants- ja kliendiosa eesmärkide püstitamist. (Kaplan, Norton 2003:89). Sisemiste äriprotsesside aspekti eesmärgid ja näitajad keskenduvad nende äriprotsesside tulemuslikkuse hindamisele, mis tagavad sihtklientide ootuste täitumise ning ettevõtte finantsilise tulemuslikkuse. Seega hõlmab see kõiki võtmeprotsesse tootearendusest kuni müügi ja müügijärgse teeninduseni, mis on olulised konkurentsieelise saavutamiseks (Garengo *et al.* 2005:38).

Tavapärased organisatsioonide tulemuslikkuse hindamise süsteemid keskenduvad olemasolevate tegevusprotsesside tõhustamisele. Keskseteks tulemusnäitajateks võivad olla kvaliteedi, tootlikkuse, jõudluse ja tsükliajadega seotud indikaatorid. Tasakaalus tulemuskaardi kontseptsioon soovib siseprotsesside kirjeldamisel lähtuda terviklikust

väärtusahelast, mis algab innovatsiooniprotsessiga ja lõpeb müügijärgse teenindusega (joonis 1.7). (Kaplan, Norton 2003:92)



Joonis 1.7. Väärtusahela üldmudel

Allikas: (Kaplan, Norton 2003:92)

Väärtusahela sisend - innovatsiooniprotsess, peaks otsima vastuseid küsimusele: „Milliseid omadusi väärtustavad kliendid homsete toodete/teenuste juures“? Oskus klientide ootusi ette näha võimaldab reaktiivse käitumise asemel tegutseda proaktiivselt, saavutades olulise konkurentsieelise turul. Oluline on teada, et ahel ei lõpe müügi teostamise ja toote tarnimisega, vaid sisaldab ka müügijärgset teenindust, mis hõlmab nt garantiid, defektsete toodete vahetust, tagastatavate toodete menetlemist jms (Kaplan, Norton 2003: 92)

Õppimise ja arengu aspekt

Tasakaalus tulemuskaardi õppimise ja arengu aspekti eesmärgid formuleerivad vajaliku infrastruktuuri, mida organisatsioon vajab selleks, et tagada teistes aspektides püstitatud eesmärkide täitmine. Organisatsiooni õppimise ja arengu seisukohalt on peamisteks infrastruktuuri komponentideks inimesed, infosüsteemid ja organisatsioonilised protseduurid. (Kaplan, Norton 2003:124)

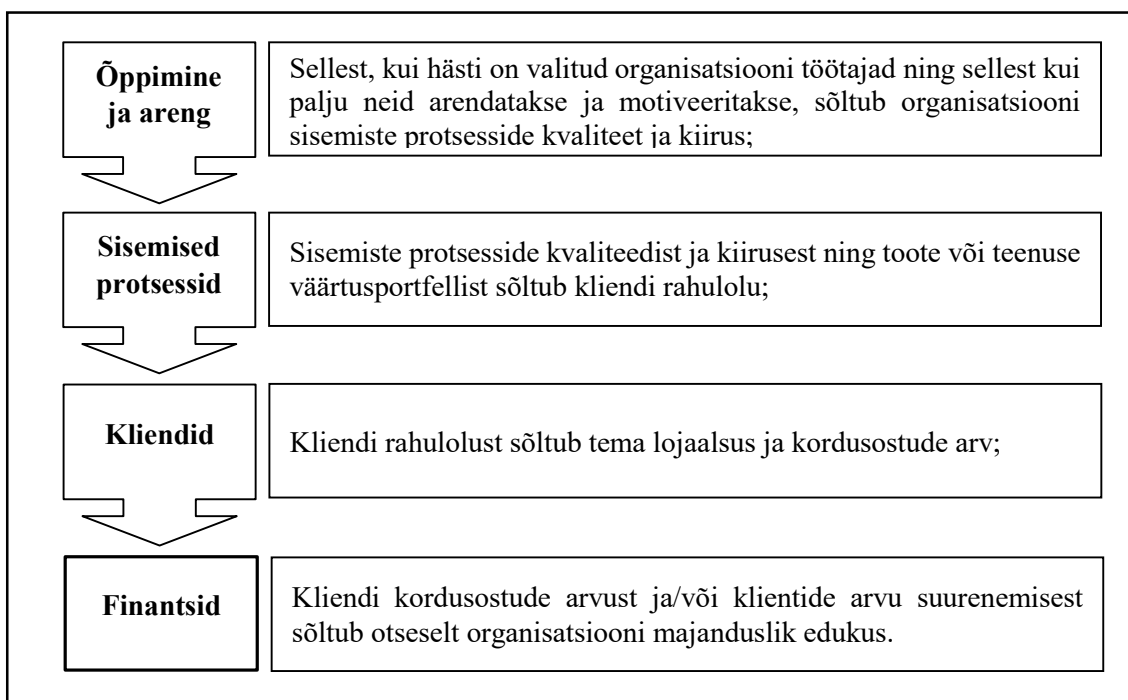
Õppimise ja arengu aspekti eesmärgid saab jagada kolme põhikategooria vahel (*Ibid.*:124):

- 1) töötajate suutlikkus;
- 2) infosüsteemide suutlikkus;
- 3) motivatsioon, otsustusõigus ja koostöö.

Keskseteks personalinäitajateks on töötajate rahulolu, lojaalsus ja tootlikkus. Töötajate suutlikkust iseloomustavad väärtused on valdavalt näitajad, mis on seotud kompetentsi ja

õppimisvõimega. Infosüsteemide võimekus peab tagama efektiivseks toimimiseks vajaliku info kättesaadavuse. Ainuüksi vajalike oskuste ja teabe olemasolu ei taga aga veel motivatsiooni ja pühendumust eesmärkide täitmisele. Motivatsiooni tagavad tegurid võivad olla individuaalsed, kuid valdavamad neist on õigus otsustamisel kaasa rääkida, tagasiside ja tunnustus hea töö eest, arenguvõimalused, ka töötasu. Autori hinnangul saab seega öelda, et õppimise ja arenguga seonduvad tulemuskarakteristikud on omavahel niivõrd läbi põimunud, et mingit standardset kõigile ühtmoodi sobivat lahendust pole olemas. Mõõdikute määramisel on oluline, et lähtutakse eelmistes aspektides määratletud eesmärkidest ning oluline on keskenduda teguritele, mis tagavad jätkusuutliku arengu pikas, strateegilises plaanis. (Kaplan, Norton 2003:126-133)

Tasakaalus tulemuskaardi erinevatele aspektidele mõõdikute määramise eesmärgiks ei ole mitte koormata juhte kümnete mõõdikutega, vaid rääkida lahti loogika, kuidas strateegia ellu soovitakse viia. Tasakaalus tulemuskaardi mittefinantsiliste perspektiivide seotus strateegiaga tekib siis, kui nad on omavahel „kui-siis“ põhjuslike seoste kaudu ühendatud jadaks, mis on suunatud finantsilise tulemi parandamisele. (Bento *et al.* 2013:47)



Joonis 1.8. Tasakaalus tulemuskaardi põhjuslike seoste näide
Allikas: (Rillo 2003:10)

Ka Veen-Dirks ja Wijn (2002:416) rõhutavad, et tasakaalus tulemuskaardi nelja perspektiivi ei saa eraldiseisvalt vaadelda ning iga muutuja, mis on tulemuskaarti kaasatud, peab sobituma terviklikku põhjus-tagajärg ahelasse. Põhjuslikud seosed võimendavad üksteist läbi sünergeetilise efekti. Sellist aspektidevahelisi põhjuslike seoseid iseloomustav näide on toodud joonisel 1.8 (lk 24).

Juhul, kui eelkirjeldatud ahelas immateriaalsetesse varadesse teostatud investeeringutega ei kaasne finantstulemuste paranemist, viitab see vajadusele strateegiakaart üle vaadata. Selline tagasiside ja strateegiakaardi testimine võimaldab vältida hukatuslikke tagajärgi ning läbi kahe silmuselise õppimise (*double loop learning*) saab strateegiad enne rakendamist oludele sobivaks kohendada. (Bento *et al.* 2013:47)

1.2.2. Tulemuslikkuse juhtimise kontseptsioonide võrdlus ja valik

Käesolevas alapunktis teostab autor eelkirjeldatud tulemuslikkuse juhtimise kontseptsioonide võrdluse erinevate karakteristikute alusel, toob välja nende tugevused ja nõrkused ning teostab läbi välistava analüüsi valiku, millisele neist töö empiirilises osas tugineda.

Esmalt on kontseptsioone võrreldud kümne põhikarakteristiku kaudu (vt tabel 1.1), milleks on (Garengo *et al.*:30-35):

- seotus strateegiaga,
- strateegia arendusvõimalused,
- sidusrühmade fookus,
- tasakaal,
- protsessile orienteeritus,
- sügavus,
- laius,
- dünaamiline kohandumisvõime,
- põhjuslikud seosed,
- lihtsus,
- selgus.

Tabel 1.1. Kaasaegsete tulemuslikkuse juhtimise kontseptsioonide võrdlus

	Tulemuslikkuse hindamise maatriks (<i>Performance Measurement Matrix</i>) (Keegan <i>et al.</i> 1989)	Tulemuslikkuse püramiid (<i>Performance Pyramid</i>) (Lynch, Cross 1991)	Tulemuslikkuse hindamise süsteem teenindusettevõtetele (<i>Performance Measurement System for Service Industries</i>) (Fitzgerald <i>et al.</i> 1991)	Tulemuslikkuse prisma (<i>Performance Prism</i>) (Neely <i>et al.</i> 2002)	Tasakaalus tulemuskaart (<i>Balanced Scorecard</i>) (Kaplan, Norton 1992, 1996)
Strateegiast lähtuv (<i>strategy alignment</i>)	●	●	●	○	●
Strateegia arendusvõime (<i>strategy improvement</i>)		●	●	●	●
Sidusrühmadele fokusseeritus				●	
Tasakaalustatus	●	●	●	●	●
Dünaamiline kohandumus (<i>dynamic adaptility</i>)			●	●	●
Protsessile orienteeritus (<i>process oriented</i>)		○		●	○
Sügavus (<i>depth</i>)	●	●	●	●	●
Ulatus (<i>breadth</i>)		●	●	●	●
Põhjuslikud seosed (<i>causal relationships</i>)		●	●	●	●
Lihtsus ja selgus (<i>clarity and simplicity</i>)	●			●	

● - täielikult esindatud; ○ - osaliselt esindatud

Allikas: Garengo *et al.* 2005:37

Eeltoodud tulemuslikkuse juhtimise kontseptsioonide ühisosaks on nende seotus strateegiaga, samuti tasakaalustatud lähenemine tulemuslikkuse hindamisele. Mõlemad eelnimetatud omadused on ühe kaasaegse juhtimistööriista lahutamatuks komponentideks. Kolmandaks oluliseks komponendiks on põhjuslike seoste kasutamine eesmärkide määratlemisel. Põhjuslike seoste olemasolu võimaldab lihtsalt ja arusaadavalt läbi organisatsiooni kommunikeerida, miks midagi tehakse.

Eeltoodud kontseptsioonidest on tulemuslikkuse maatriks ainus, mis põhjuslike seoste loogikat ei järgi. (Garengo *et al.* 2005:37)

Tabel 1.2. Tulemuslikkuse juhtimise kontseptsioonide võrdlus

	Tugevused	Nõrkused
Tulemuslikkuse maatriks	<ul style="list-style-type: none"> - Tasakaalustatus - Lihtne ja selge ülesehitus 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei sisalda põhjuslikke seoseid - Liiga "lihtne" (üldine) - Strateegiate uuendamise võimalus puudub
Tulemuslikkuse püramiid	<ul style="list-style-type: none"> - Tasakaalustatus - Operatiivtasandi seotus strateegiaga 	<ul style="list-style-type: none"> - Puudub strateegiate dünaamilise kohandamise võimalus - Rakenduslikud aspektid formuleerimata
Tulemuste- ja mõjutegurite raamistik	<ul style="list-style-type: none"> - Tasakaalustatus - Operatiivtasandi seotus strateegiaga 	<ul style="list-style-type: none"> - Rakenduslikud aspektid formuleerimata - Protsesside vaate puudumine
Tulemuslikkuse prisma	<ul style="list-style-type: none"> - Tasakaalustatus - Sidusrühmadega arvestamine 	<ul style="list-style-type: none"> - Eraldi strateegia iga sidusrühma kohta (töömahukas, palju mõõdikuid) - Strateegiate integreerimine keeruline
Tasakaalus tulemuskaart	<ul style="list-style-type: none"> - Tasakaalustatus - Uuemad käsitlused suurendavad paindlikkust (lisaaspektid jms) - Arvukalt juurutuspraktikaid 	<ul style="list-style-type: none"> - Suhteliselt keeruline struktuur - Juurutamine ajamahukas

Allikas: autori koostatud

Arusaadava kommunikatsiooni aspektist on esile tõstetud tasakaalus tulemuskaarti, mis lisaks põhjuslikele seostele visualiseerib need strateegiakaardi (*strategy map*) näol (Kaplan, Norton 2000). Sarnast lahendust pakuvad ka Lynch ja Cross (1991) oma tulemuslikkuse püramiidi kontseptsioonile, kutsudes seda „ärikaardiks“ (*business map*)

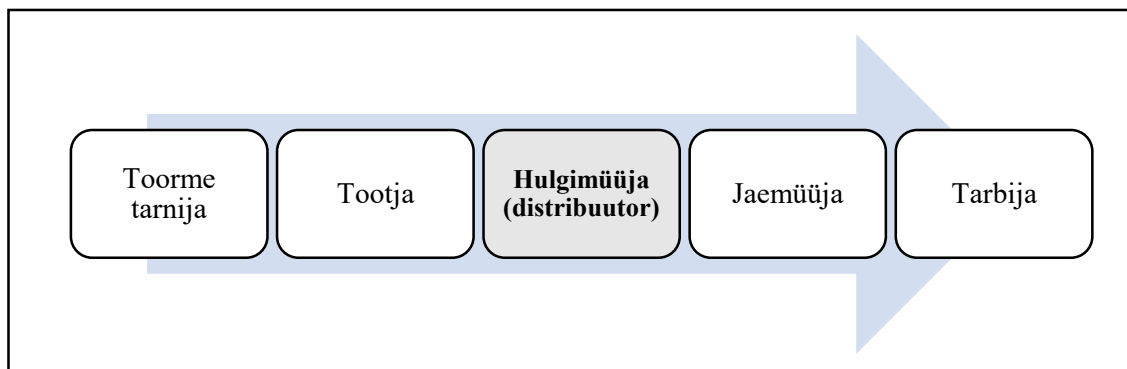
ning tuntud „edukaardi“ (*success map*) nime all tulemuslikkuse prisma kontseptsioonis (Laitinen 2002:73).

Toodud kontseptsioonidest kronoloogiliselt uusimat, tulemuslikkuse prismat, on esile toodud uudse sidusrühmadele fokusseerituse poolest. Rakendusliku poole pealt on kiidetud selle lihtsat ja loogilist ülesehitust, kuid puudustena välja toodud töömahukust ja mõõdikute rohkust, mis kaasneb kõikidele huvigruppidele eraldi strateegiate loomise, juhtimise ja mõõtmisega (Liblik 2004:49). Tulemuslikkuse prisma ülesehitus eeldab, et enne strateegiate formuleerimist tuleb formuleerida sidusgruppide ootused ja vajadused. Antud magistritöö konteksti aga selline variant ei sobi, kuna autori ülesandeks on tulemuslikkuse juhtimise süsteemi rakendamine olemasoleva strateegia raamides, mis välistab selle kontseptsiooni rakendamise.

Allesjäänud valikust on kõige enam rakenduslikku infot, praktikaid ja juhiseid tasakaalus tulemuskaardi kohta, mis vastupidiselt tulemuslikkuse püramiidi ning tulemuste ja tegurite raamistiku puhul on olulisemateks puudusteks. Tasakaalus tulemuskaardi kasuks räägib ka asjaolu, et uuemad käsitlused võimaldavad paindlikumat lähenemist, näiteks lisades ettevõtte spetsiifikast tulenevalt lisaaspekte (Kasie, Belay 2013:613). Seetõttu on otsustanud autor edasises töös lähtuda tasakaalus tulemuskaardi kontseptsioonist.

1.3. Tulemuslikkuse juhtimise eripärad hulgikaubandusega tegelevates ettevõtetes

Hulgikaubandus on valdkond, mida saab käsitleda tarneahela ühe osana, mis paigutub vahelülina tootja ja kaubanduslike või tööstuslike tarbijate vahele. Erialakirjanduses on hulgikaubandusega tegelevat ettevõtet, kes osutab lisaks kaupade müügile (nt laomüük, *cash-and-carry*) ka kaupade jaotusteenust (logistiline tarne kliendini) sageli nimetatud ka distribuutoriks (*distributor*). Eesti Vabariigi kaubandustegevuse seadus määratleb hulgikaubandust kui kaubandustegevust, mille korral müüakse kaupa ja selle müügiga seonduvat teenust isikule, kes ei ole tarbija (Kaubandustegevuse seadus 2016).



Joonis 1.9. Hulgimüüja paiknemine tarneahelas (autori koostatud).

Sõltuvalt konkreetse hulgimüüja spetsiifikast ja pakutavatest teenustest, võib osaliselt tegevusulatus kattuda ka teenindusettevõtete spetsiifikaga. Näiteks on tänapäeval üpris levinud, et lisaks kaupade vahendamisele vahendavad hulgikaubanduse ettevõtted ka lõpptarbijatele suunatud turundustegevusi. Seega võib valdkonnapõhiste tulemuslikkuse indikaatorite osas üldistuse saamiseks lisaks tarneahela spetsiifikale teatud protsesside osas sarnasusi otsida ka teenindusettevõtete karakteristikute seast.

Alltoodult tutvustab autor kolme hulgikaubanduse valdkonnas läbiviidud uuringut, mis käsitlevad tulemuslikkuse hindamise ja –juhtimise temaatikat. Päring andmebaasidesse andis suhteliselt piiratud arvu vasteid, millest võib järeldada, et hulgikaubanduse valdkond antud kontekstis on suhteliselt vähe uuritud. Antud valdkonnas on küll läbi viidud mitmeid magistriprojekti raames teostatud uuringuid, kuid enamuse puhul neist on konfidentsiaalsele infole viidatuna seatud juurdepääsupiirang, mis muudab nad avalikkusele mittekättesaadavaks. Uuringute valikul lähtus autor eeldusest, et need on koostatud vastavalt tasakaalus tulemuskaardi ülesehitusele või oleksid tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni kohaselt tõlgendatavad. Uuringute läbitöötamise eesmärgiks on leida erinevate uuringute põhjal välja toodud tulemuslikkuse indikaatorite seast kattuvaid mustreid, mida saaks tõlgendada hulgikaubanduse valdkonnale omastena. Olgugi, et tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine peaksid lähtuma eelkõige konkreetse organisatsiooni strateegiast, võivad valdkondlikud uuringud anda viiteid sektorile iseloomulikele tunnustele

Esimene uuringutest, mille eesmärgiks oli kaardistada enimkasutatavaid valdkonnapõhiseid tulemuslikkuse indikaatoreid läbi tarneahela eri osade, sh hulgas

hulgikaubanduse, viidi läbi Brasiilias (Callado, Jack 2015:291). Valimisse kuulus 121 ettevõtet, mille jaotus tegevusspetsiifika alusel on toodud tabelis 1.3.

Tabel 1.3. Uuringu valimi jaotus tarneahela lülide lõikes.

Roll tarneahelas	Ettevõtete arv valimis
Toorme tarnijad	31
Tootjad	13
Hulgimüüjad	47
Jaemüüjad	30
Kokku	121

Allikas: (Callado, Jack 2015:291), autori koostatud

Uuringu eesmärgiks oli välja selgitada tulemuslikkuse indikaatorid, mida tarneahela erinevad osalised oma tegevuse tulemuslikkuse hindamisel enim kasutavad (*Ibid 2015*). Kuna käesoleva magistritöö eesmärk on tuvastada hulgimüüjatele omased tunnused, piirdub autor siinkohal vaid uuringus tuvastatud hulgimüüjate poolt esile toodud (oluliseks hinnatud) tulemuslikkuse indikaatorite välja toomisega.

Antud uuring lähtus tasakaalus tulemuskaardi kontseptsioonist ning tulemuslikkuse indikaatorid jaotati gruppidesse tasakaalus tulemuskaardi aspektidest, so finants-, kliendi-, sisemiste protsesside ning õppimise ja arengu perspektiividest lähtuvalt. Indikaatorite kasutus toodi välja kasutajate osakaaluna (%) kogu valimi ettevõtetest. (*Ibid 2015:291*)

Finantsaspektis olid enimesinevateks tulemuslikkuse indikaatoriteks hulgimüüjate grupis kasumlikkusega (65,96%), kulude kokkuhoiuga (59,57%), likviidsusega (51,06%) ja toodete müügituluga (48,94%) seonduvad mõõdikud. Kliendiaspekti sagedamini kasutatavateks indikaatoriteks olid klientide rahulolu (72,34%) ja lojaalsuse (63,83%) näitajad ning mõnevõrra väiksema sagedusega esinenud turuosa (42,55%) ja kliendikohase müügitulu (38,3%) mõõdikud. Protsessiaspekti indikaatorite kasutussagedus jäi kõikide mõõdikute osas alla 50% ning neli kõige sagedasemat kasutust leidnud indikaatoriks olid hankijatega (46,81%), riknemise ja praagiga (42,55%), uute toodetega (40,43%) ja toodete käibega (36,17%) seonduvad mõõdikud. Õppimise ja arengu aspektis olid kasutussageduselt neli olulisemat indikaatorit investeeringud tehnoloogiasse (55,32%), töötajate rahulolu (51,06%), töötajate motivatsioon (48,94%)

ja investeeringud koolitustesse (40,43%). Eelkirjeldatud uuringu (Callado, Jack 2015:291) kokkuvõte on toodud tabelis 1.4.

Tabel 1.4. Uuringus hulгимүүжate poolt enimkasutatavad tulemuslikkuse indikaatorid.

TTK aspekt	Tulemuslikkuse indikaator	Kasutussagedus (% valimist)
Finantsaspekt	Kasumlikkus	65,96
	Kulude kokkuvõid	59,57
	Likviidsus	51,06
	Toodete müügitulu	48,94
Kliendiaspekt	Klientide rahulolu	72,34
	Klientide lojaalsus	63,83
	Turuosa	42,55
	Müügitulu kliendi kohta	38,30
Protsessiaspekt	Hankijad	46,81
	Praak ja rikkemine	42,55
	Uued tooted	40,43
	Toodete käive	36,17
Õppimise ja arengu aspekt	Investeeringud tehnoloogiasse	55,32
	Töötajate rahulolu	51,06
	Töötajate motivatsioon	48,94
	Investeeringud koolitustesse	40,43

Allikas: (Callado, Jack 2015:292-294)

Teine uuring, Aramyan *et al.* (2007), on uurinud konkreetsete tulemuslikkuse mõõdikute olulisust põllumajandusliku toiduaine tarneahela erinevates osades, alates põllumajandustootjast kuni jaekaupluseni. Uuringu eesmärgiks oli kaardistada iga ahela osa jaoks olulisemad tulemuslikkuse indikaatorid. Uuringus olid indikaatorid jaotatud nelja gruppi: efektiivsusnäitajad, paindlikkuse näitajad, tarnete täpsuse näitajad ja toote kvaliteedi näitajad. Valimisse kuulus üks hulgikaubanduse ettevõtte. Tulemustest joonistusi välja mõningad näitajad, mille tähtsust pidas hulgikaubanduse ettevõtte teistest ahela lülidest keskmisest olulisemaks (*Ibid.*:311):

- **Efektiivsusnäitajate** (toote omahind, transaktsioonikulud, kasum, investeeringute tasuvus, ladustamiskulud) osas kogu tarneahela lõikes märkimisväärsed erinevusi indikaatorite olulisuse osas välja ei joonistunud. Mõnevõrra olulisemaks eelnimetatud näitajatest peeti toote omahinna, kasumlikkuse ja investeeringute tasuvuse (*ROI- return on investment*)

indikaatoreid (5-palli skaalal keskmine skoor üle 4), kuid seda kogu ahela lõikes suhteliselt ühtlaselt.

- **Paindlikkuse näitajate** (kliendirahulolu, kaubatarne paindlikkus, laoseisu puudumisest tingitud järeltellimused, laoseisu puudumise tõttu kaotatud müügid) osas kogu tarneahela lõikes peeti ühtlaselt kõige olulisemaks kliendirahulolu, samuti tarne paindlikkust (keskmine skoor vastaval 4,97 ja 3,96). Keskmise hindega hinnatud, kuid hulgiettevõtte jaoks teistest ahela lülidest mõnevõrra kõrgema olulisusega (skoor 3) näitajatena joonistusid välja laoseisu ajutise puudumisega seotud indikaatorid – järeltellimused (*backorders*) ja kaotatud müügid (*lost sales*) (ahela keskmine vastavalt 2,19 ja 2,34).
- **Tarnete täpsuse näitajate** (saadetise koguseline vastavus tellimusele, saadetise sortimendi vastavus tellimusele, tellimuse täitmise kiirus, tarnete hilinemine, kliendikaebused) osas peeti kõiki indikaatoreid kogu tarneahela lõikes väga olulisteks (skoor üle 4), kuid ahela osaliste vahel märkimisväärseid erinevusi indikaatorite olulisuse osas välja ei joonistunud.
- **Kauba kvaliteedinäitajate** (välimus, maitse, säilivusaeg, tervislikkus, ohutus, usaldusväarsus) osas peeti sarnaselt tarnete täpsuse näitajatele kõiki indikaatoreid kogu tarneahela lõikes väga olulisteks (skoor üle 4), kuid ahela osaliste vahel märkimisväärseid erinevusi indikaatorite olulisuse osas samuti välja ei joonistunud.

Antud uuringus välja toodud tulemuslikkuse indikaatorid ei ole küll grupeeritud tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni kohaselt, kuid mõõdikute iseloomu põhjal saab neid lihtsalt vastavalt tulemuskaardi finants-, kliendi- ja sisemiste protsesside aspekti kohaselt ümber grupeerida. Nii saab efektiivsusnäitajate grupis välja toodud indikaatoreid (toote omahind, transaktsioonikulud, kasum, investeeringute tasuvus, ladustamiskulud) käsitleda finantsaspekti kvalifitseeruvate mõõdikutena. Paindlikkuse näitajatest saab kliendirahulolu ja kaubatarne paindlikkust vaadelda tulemuskaardi kliendiaspekti näitajatena, nagu ka tarnete korrektsuse (so saadetise koguseline vastavus tellimusele, saadetise sortimendi vastavus tellimusele) ja kiiruse (so tellimuse täitmise kiirus, tarnete hilinemine) indikaatoreid tarnete täpsuse näitajate grupist. Viimatinimetatuid (so tarnete korrektsus ja kiirus) võib, sõltuvalt kontekstist, käsitleda ka sisemiste protsesside aspekti

näitajatena, nagu ka kaotatud müükide ja järeltellimuste ning kliendikaebuste arvu. Antud uuringu puudusena saab ära märkida asjaolu, et ta ei too välja ühtegi tasakaalus tulemuskaardi õppimise- ja arengu aspekti tunnustega indikaatorit.

Kolmas käsitletav uuring on Kersti Rekor (2004) poolt magistrip projekti raames valminud uurimus, mis käsitleb tasakaalus tulemuskaardil põhinevat tulemuslikkuse hindamist toidukaupade hulgimüügiga tegelevas Viljandi ettevõttes Baltazar Trading AS. Selle uuringu käigus ettevõttele koostatud tasakaalus tulemuskaart on toodud tabelis 1.5.

Tabel 1.5. Baltazar Trading tasakaalus tulemuskaart

TTK aspekt	Strateegiline eesmärk	Tulemuslikkuse indikaator
Finantsaspekt	Ettevõtte väärtuse kasvatamine	EVA ¹ kasv
	Raha konversioonitsükli lühendamine	Raha konversioonitsükli pikkus päevades
Kliendiaspekt	Jae- ja hulgisektori klientidele müüdava sortimendi ulatus	Võtmeklientidele müüdava sortimendi ulatuse kasv
	Uute tööstusklientide võitmine	Tööstussektori käibe kasv (%)
	Uute horeca klientide võitmine	Horeca ² sektori käibe kasv (%)
	Klientide kasumlikkuse kasv	Keskmine kliendi EVA kasv (%)
Sisemiste protsesside aspekt	Hankeaukude vähendamine	Hankeaukude arv päevades
	Kliendipretensioonide minimeerimine	"Apsude" arv
	Logistika kuluefektiivsuse parandamine	(laokulud + sisetransport) / käive (%)
	Müügimehe efektiivsus	Müügimehe EVA kasv (%)
	Varude ja kreditoorse võla juhtimise tõhustamine	Kaubavarude päevades - kreditoorne võlg päevades
Õppimise- ja arengu aspekt	Töötajate rahulolu hindamine	Töötajate rahulolu indeks
	Töötajate pädevuse hindamine	Liikumine pädevuse skaalal 10-palli süsteemis

Allikas: (Rekor 2004:63-71)

Alljärgnevalt toob autor välja kõigi kolme uuringu põhjal tuvastatud tulemuslikkuse indikaatorid tasakaalus tulemuskaardi aspektide lõikes ning võrdleb neid eesmärgiga

¹ EVA (*Economic Value Added*) - majanduslik lisandväärtus

² Horeca (*Hotels, restaurants, catering*) - toitlustusettevõtted

leida kattuvusi ja/või sarnasusi, mida võiks tõlgendada valdkondlike eripäradena. Tabel 1.6. kajastab eeltoodud kolme uuringu finantsaspekti indikaatorite kokkuvõtet.

Tabel 1.6. Uuringutes esiletoodud finantsaspekti indikaatorid

Finantsaspekti tulemuslikkuse indikaatorid		
Callado, Jack 2015	Aramyan <i>et al.</i> 2007	Rekor 2004
Kasumlikkus	Kasumlikkus	Ettevõtte väärtuse kasvatamine
Kulude kokkuhoid	Investeeringute tasuvus	Raha konversioonitsükkel
Likviidsus	Toote omahind	
Toodete müügitulu	Transaktsioonikulud	
	Ladustamiskulud	

Allikas: (Callado Jack 2015; Aramyan *et al.* 2007; Rekor 2004), autori koostatud.

Finantsaspekti keskseks indikaatoriks on kasumlikkus. Kui kaks uuringut (Callado, Jack 2015; Aramyan *et al.* 2007) ei too konkreetselt välja kasumlikkuse hindamiseks kasutatavaid mõõdikuid, siis kolmas (Rekor 2004) kasutab selleks omanikke rikkuse kasvu mõõtvat majandusliku lisaväärtuse (*EVA - economic value added*; *EVA* = puhaskasum – kapital x kapitali hind) näitajat. Aramyan *et al.* uuringus on eraldi välja toodud veel investeeringute tasuvuse indikaator, mida saab samuti pidada üheks kasumlikkuse näitajaks. Kasumlikkus on universaalne näitaja, mis on omane kõigile ärilistele ettevõtmistele (mida tuvastasid ka mõlemad uuringud), seetõttu ei saa antud indikaatorit käsitleda kui valdkonnaspetsiifilist tunnust.

Kaks uuringut (Callado, Jack 2015; Rekor 2004) on esile toonud likviidsuse näitajad. Rekor (2004) puhul on likviidsuse indikaatorina kasutatud raha konversioonitsükli (*cash-to cash cycle*) mõõdikut. Kõikide uuringute ülejäänud finantsaspekti indikaatorid on oma olemuselt efektiivsusnäidikud, mis on suunatud säästlikule ressursikasutusele ning toetavad seeläbi kaudselt kasumlikkuse aspekti.

Klassikaliseks kliendiaspekti näitajaks peetakse klientide rahulolu indikaatorit. Antud näitaja on esindatud kahes uuringus (vt jooni 1.7) – Callado, Jack 2015 ja Aramyan *et al.* 2007. Ka Aramyan *et al.* 2007 uuringus on välja toodud paindlikkuse näitajad (kaubatarne paindlikkus, laoseisu puudumisest tingitud järeltellimused) ning tarnete täpsuse kategooria kõik näitajad (saadetise koguseline vastavus tellimusele, saadetise sortimendi vastavus tellimusele, tellimuse täitmise kiirus, tarnete hiline mine ja kliendikaebused) on

oma olemuselt tegurid, mis mõjutavad ja kujundavad kliendirahulolu ning –lojaalsust. Kuna tegu on protsessilaadse iseloomuga tegevustega, on autor nad kajastatud siiski protsessiaspekti näitajatenä.

Sarnasusi võib leida veel Callado ja Jack (2015) ja Rekor (2004) välja toodud vastavalt turuosa ja distributsiooni ulatuse näitajatele. Autori hinnangul on Rekor (2004) distributsiooni ulatuse mõõdiku näol tegu pigem protsessilaadse mõõdikuga (st tegu on müügiotsessiga, mis on suunatud distributsiooni suurendamisele, mis omakorda viib tulu/turuosa kasvule), kui kliendiaspekti indikaatoriga, kuhu on ta uurimuse autori poolt paigutatud.

Rekor (2004) on kliendiaspekti näitajana veel välja toonud uute sihtsegmentide (Horeca- ja tööstuskliendid) klientide näitaja. Antud näitaja tuleneb ettevõtte strateegiast, mis otsib kasvuvõimalusi läbi uute kliendisegmentide ning seetõttu on need indikaatorid igati kohased ja eesmärgipärased. Kõikide uuringute poolt esile toodud kliendiaspekti tulemuslikkuse indikaatorite koond on toodud tabelis 1.7.

Tabel 1.7. Uuringutes esiletoodud kliendiaspekti indikaatorid

Kliendiaspekti tulemuslikkuse indikaatorid		
Callado, Jack 2015	Aramyan <i>et al.</i> 2007	Rekor 2004
Klientide rahulolu	Klientide rahulolu	Distributsiooni ulatus
Klientide lojaalsus	Tarne paindlikkus	Uued sihtsegmenti kliendid
Turuosa	Tarnete korrektsus ja kiirus	Klientide kasumlikkus
Müügitulu kliendi kohta		

Allikas: (Callado, Jack 2015; Aramyan *et al.* 2007; Rekor 2004), autori koostatud.

Sisemiste protsesside aspekti kõiki uuringuid läbivaks näitajateks on varude juhtimisega seotud näitajad. Callado ja Jack (2015) on esile toonud praagi ja rikkumisega seotud näitaja, mis eeldatavasti võivad olla eriti aktuaalsed kiirestirikknevate kaupade käitlemisel. Mõlemad uuringud, nii Aramyan *et al.* (2007) kui Rekor (2004) on lisaks sisse toonud ka varude taseme näitajad vastavalt kaotatud müükide ja järeltellimuste ning hankeaukude vältimise ja varude ning kreditoorse võla juhtimise kontekstis. Viimane neist näitajatest on suunatud käibekapitali kasutamise efektiivistamisele, mis on oluliseks varude juhtimise komponendiks. Laoseisu puudutavad indikaatorid on üks tüüp näitajatest, mis uuringu tulemuste põhjal on hulgi kaubanduse valdkonna jaoks olulisem kui teistele

tarneahela lülidele. Optimaalse laovaru planeerimine selliselt, et rahuldatud saaksid kõik klientide tellimused ning laovarud ei külmutaks liigselt käibevahendeid, on iga hulgiettevõtte jaoks suureks väljakutseks. Antud teema on aktuaalne ka käesoleva magistritöö empiirilises osas käsitletavas ettevõttes, seda eriti olukorras, kus lisaks kaupade hankimisele ja müügile peab arvestama ka kaupade kampaaniatagastustega klientidelt.

Tabel 1.8. Uuringutes esiletoodud sisemiste protsesside aspekti indikaatorid

Protsessiaspekti tulemuslikkuse indikaatorid		
Callado, Jack 2015	Aramyan <i>et al.</i> 2007	Rekor 2004
Hankijad	Kaotatud müügid	Hankeaukude vältimine
Praak ja riknemine	Järeltellimused	Klientide pretensioonide vältimine
Uued tooted	Tarnete korrektsus ja kiirus	Logistika kuluefektiivsus
Toodete käive	Kliendikaebused	Müügimehe efektiivsus
		Varude ja kreditoorse võla juhtimine

Allikas: (Callado, Jack 2015; Aramyan *et al.* 2007; Rekor 2004), autori koostatud.

Antud argumentatsiooni toetab ka hulgiettevõtete sage likviidsuse mõõdiku kasutus finantsaspekti kategoorias, samas kui likviidsusnäitaja sisendtarnijate ja jaemüüjate osas oli suhteliselt marginaalse kasutatavusega (vastavalt 6,45% ja 13,33%) (Aramyan *et al.* 2007:311; Callado, Jack 2015:291). Uuringute poolt esile toodud protsessiaspekti tulemuslikkuse indikaatorite koond on toodud tabelis 1.8.

Tabel 1.9. Uuringutes esiletoodud õppimise- ja arenguaspekti indikaatorid

Õppimise- ja arenguaspekti tulemuslikkuse indikaatorid		
Callado, Jack 2015	Aramyan <i>et al.</i> 2007	Rekor 2004
Investeeringud tehnoloogiasse		Töötajate rahulolu
Töötajate rahulolu		Töötajate pädevus
Töötajate motivatsioon		
Investeeringud koolitusse		

Allikas: (Callado, Jack 2015; Aramyan *et al.* 2007; Rekor 2004), autori koostatud.

Õppimise ja arengu aspekti indikaatoritena tõi uuring hulgikaubanduse ettevõtete osas välja näitajad, mida võib pidada klassikalisteks - so töötajate rahulolu ja –motivatsioon ning investeeringud koolitustesse ja töötajate pädevus. Callado ja Jack (2015) uuring toob lisaks välja ka investeeringud tehnoloogiasse. Antud kokkuvõte on tehtud vaid kahe

uuringu põhjal, sest Aramyan *et al.* (2007) uuring õppimise ja arengu aspekti indikaatoreid ei käsitle. Uuringutes välja toodud õppimise ja arengu aspekti tulemuslikkuse indikaatorite koond on toodud tabelis 1.9.

2. AS TRIDENS TULEMUSLIKKUSE JUHTIMISE SÜSTEEMI TÄIUSTAMINE

2.1. Ettevõtte tutvustus

Käesoleva magistritöö empiirilise uurimuse objektiks on Tridens AS, mille põhitegevusalaks on aktsiisikaupade, täpsemalt alkoholi ja tubakatoodete, hulgimüük. Tridens AS on asutatud 1988. aastal, olles sellega üks staažikamaid oma tegevusalal. Ettevõtte olulisemateks tarnijateks ja esindatavateks kaubamärkideks Eestis on rahvusvaheliselt tuntud alkoholitootjad Mast-Jägermeister AG Saksamaalt (kaubamärk Jägermeister), Remy Cointreau Group Prantsusmaalt (kaubamärgid: Remy Martin, St. Remy, Metaxa, Cointreau jt), Roust International Venemaalt (kaubamärgid: Russian Standard Vodka, Zeljonaja Marka jt), Royal Unibrew/Hartwall (kaubamärgid: Hartwall Original Long Drink, Lapin Kulta, Karjala jt) ja hulgaliselt veinibrände kogu maailmast. Lisaks alkoholile kuulub tooteportfelli energijook Red Bull, Granini mahlad ning Cloetta Italia (kaubamärgid: Mynthon, Tupla jt) maiustused. Kuni aastani 2015 osutati müügiedenduse teenust tubakagigant Philip Morris Eesti ettevõttele ning 2015 aasta juunis alustas ettevõtte Imperial Tobacco (kaubamärgid: Davidoff, P&S, Smart) tubakatoodete distributsiooniga.

Alates 2007. aastast on Tridens lisaks Eesti turule esindatud ka Läti ja Leedu turgudel. Laienemise ajendiks oli edasiste kasvuvõimaluste otsimine ning olulist rolli laienemisel mängisid ka seniste koostööpartneritest tootjate ja kaubamärkide omanike kasvav ootus katta läbi ühe partneri kogu Baltikumi regiooni, mitte omada erinevat koostööpartnerit igas riigis eraldi. Lisaks Läti ja Leedu tütarettevõtetele kuuluvad kontserni veel logistikale ja laoteenustele spetsialiseerunud ettevõtte ning hulgiettevõtte asukohaga Saaremaal (vt tabel 2.1).

Tabel 2.1. Tridens kontserni ettevõtted

Ettevõtte nimi	Emaettevõtte osalus	Põhitegevusala
Tridens AS	emaettevõtte	Alkoholi ja tubaka hulgimüük
Tridens Kuressaare Kaubalao OÜ	100%	Alkoholi ja tubaka hulgimüük
Tridens LT UAB (Leedu)	100%	Alkoholi hulgimüük
Tribaltic.LV SIA (Läti)	90%	Alkoholi hulgimüük
Trialto Logistika OÜ	100%	Laondus ja logistika

Allikas: AS Tridens majandusaasta aruanded, autori koostatud

Kontserni müügitulu 2014. aastal ulatus 40,4 milj euroni, millest emaettevõtte osa moodustas 34,6 milj eurot (2013. a vastavalt 38,4 ja 34,2 milj €) ning puhaskasumiks kujunes -195,9 tuhat eurot, sh oli emaettevõtte osa puhaskasumist 176,2 tuhat eurot (2013. a vastavalt 467,5 ja 479,8 tuh €).

Ettevõtte kuulub enamuses Eesti kapitalile – omanikeks on ca kümnekond Eesti kodanikust eraisikut (erandiks Läti tütarfirma, kus 10% osalus on motivatsioonipaketina eraldatud kohaliku ettevõtte tegevjuhile) ning ükski aktsionär ei oma enamusosalust ettevõttes (suurim üksikaktsionäri osalus 29%, vähim 1,8%).

Kuna käesolev magistritöö keskendub kontserni emaettevõtte tulemuslikkuse juhtimise praktikate analüüsile ja selle täiustamisele, siis edasine info käesolevas ja järgnevas alapunktides hõlmab infot üksnes Tridens AS kohta, st eraldatuna teistest kontserni kuuluvatest ettevõtetest.

Peale majandussurutisest tingitud müügitulu järsku langust (aastatel 2009-2011) on Tridens AS müügitulu viimastel aastatel järk-järgult kasvatanud. Erandiks on 2014. aasta, mil müügitulu küll kasvas 1,2% võrra, kuid arvestades sel aastal tõusnud aktsiisimäärasid, jäi reaalkasv sel aastal siiski negatiivseks. Viimase, 2015. aasta, enam kui viiendiku kasvanud müügitulu taga on olulise partneri, Imperial Tobacco, tubakatoodete lisandumine ettevõtte tootesortimenti, mis kompenseeris samal aastal Philip Morris müügiedenduse teenuste ja Beam Suntory distributsiooni õiguste lepingu lõppemisest tingitud müügitulu languse. Samas saab öelda, et müügitulu kasvuga ei ole kaasnenud samaväärset kasumlikkuse kasvu ning 2015. aasta lõpetas ettevõtte kahjumiga. Tridens AS olulisemad majandusnäitajad on toodud tabelis 2.2.

Tabel 2.2. AS Tridens olulisemad majandusnäitajad perioodil 2012-2015, autori koostatud.

Näitaja	2012	2013	2014	2015
Müügitulu (milj €)	32,4	34,2	34,6	42,4
Müügitulu kasv (%)	12,1	5,6	1,2	22,5
Puhaskasum (milj €)	0,43	0,48	0,18	-0,23
Müügitulu netorentaablus (%)	1,34	1,4	0,51	-0,55
Töötajate arv	85	91	81	80

Allikas: AS Tridens perioodi 2012 kuni 2015 majandusaasta aruanded, autori koostatud

Ettevõtte tegutseb tiheda konkurentsiga turul. Viimase kümnendi jooksul on konkurentsi kasvatavateks teguriteks olnud Balti riikide hulgiettevõtete ristsuunaline laienemine, kus Eesti ettevõtted on otsinud kasvuvõimalusi Läti ja Leedu turul ning Läti ja Leedu ettevõtted omakorda Eesti turul. Sellise laienemise ajendiks oli ja on rahvusvaheliste tootjate ja kaubamärgiomanike soov konsolideerida oma tegevusi Balti regioonis, mitte omada erinevat koostööpartnerit igas riigis eraldi. Lisaks eelmainitud laienemistest tingitud turuosaliste arvu kasvule on turule lisandunud uus tegija Coca-Cola Hellenicu näol, kes otsides kasvuvõimalusi turul, on traditsioonilise karastusjookide turuosalisena alates 2014. aasta lõpust kõigis Balti riikides sisenenud ka alkoholikaubanduse valdkonda. Need muutused on kaasa toonud mitmeid kaubamärkide esindusõiguste ümberjagamisi turuosaliste vahel.

Viimaste aastate olulisemaks muutuseks, mis on märkimisväärselt kahandanud ja jätkuvalt kahandamas hulgiettevõtete turgu, on jaekettide ja sadamakaupluste otseimpordi kasv. Jaekettide ja sadamakaupluste püüd saada hinnaeelis, lõigates tarneahelast välja hulgiettevõtted, on kaasa toonud tihenened hinnakonkurentsi ja seeläbi kahandanud hulgiettevõtete marginaale.

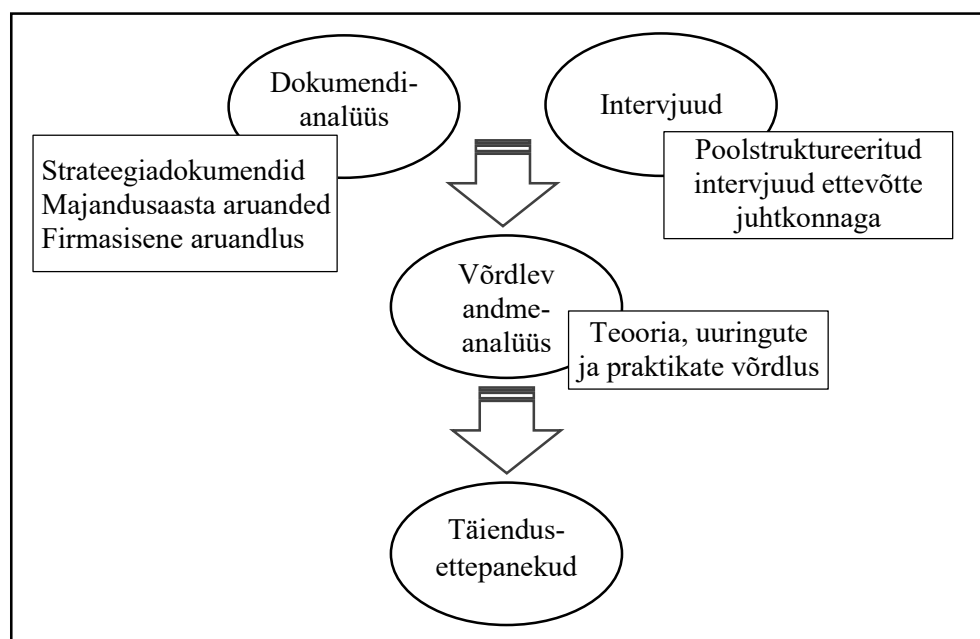
Lisaks tihenened konkurentstile on Eesti turul alkoholimüüjad silmitsi turu kahanemisega. Kahanemise põhjusteks on Soome tolli efektiivsem tegutsemine Eestist sissetoodavate alkoholikoguste kontrollil, mis on hakanud kahandama Soome „vodka turistikide“ ostusid sadamakauplustes ning riiklik alkoholi- ja aktsiisipoliitika, mille mõjul on sisetarbimine pööranud langusele ning prognooside kohaselt on see tendents jätkuv ja süvenev.

Muutunud turutingimused sunnivad ettevõtet otsima võimalusi nendega kohanemiseks. Riskide maandamiseks ja kasvu tagamiseks on ettevõtte uueks strateegiliseks suunaks senisest enam täiendada tooteportfelli alkoholivabade jookide ning muude kasvupotentsiaali omavate toidu- ja tarbekaupadega. Samuti on prioriteediks leida võimalusi tegevuste efektiivistamiseks ning tegevuste tulemuslikkuse hindamisel ja juhtimisel on siin tähtis roll.

2.2. Ettevõttes rakendatava tulemuslikkuse juhtimise süsteemi analüüs

2.2.1. Ettevõtte tulemuslikkuse hindamise ja -juhtimise praktikate analüüs

Käesolevas alapunktis viib autor läbi ettevõttes rakendatud tulemuslikkuse juhtimise süsteemi kriitilise analüüsi, keskendudes tulemuslikkuse juhtimisele strateegilisel tasandil. Analüüsi teostamisel kasutab autor dokumendianalüüsi ja ettevõtte juhtkonnaga läbiviidud intervjuude käigus kogutud informatsiooni ning toetub argumentatsioonil käesoleva magistritöö esimeses osas avatud teoreetilistele käsitlustele ja uuringutele. Dokumendianalüüsi läbiviimiseks kasutas autor ettevõtte majandusaasta aruandeid, strateegiadokumente ning tutvus firmasisesse aruandlusega. Uurimisprotsessi skeem on toodud joonisel 2.1.



Joonis 2.1. Uurimisprotsessi skeem (autori koostatud).

Täiendava ülevaate saamiseks intervjueris autor ettevõtte nõukogu esimeest ja juhatuse liikmeid. Analüüsi sisendiks kasutatud andmeallikate loetelu on toodud tabelis 2.3.

Tabel 2.3. Autori poolt läbiviidud intervjuud ja analüüsitud dokumendid

Intervjueeritav / dokument	Ametikoht	Analüüsi meetod
Herlend Lukksepp	Nõukogu esimees	Süvaintervjuu
Kristiina Treu	Juhatuse esimees	Poolstruktureeritud intervjuu
Reimo Raid	Juhatuse liige, finants- ja ostu valdkonna juht	
Janno Hert	Juhatuse liige, turunduse- ja halduse valdkonna juht	
Majandusaasta aruanded Strateegiadokumendid Sisemise aruandluse dokumendid		Dokumendianalüüs

Allikas: autori koostatud

Strateegilise tasandi tulemuslikkuse juhtimine tegeleb eesmärkide saavutamise ja organisatsiooni tasemel. Strateegilise tasandi tulemuslikkuse juhtimise põhiülesandeks on seega strateegiate formuleerimine ja elluviimine. Strateegiate formuleerimise protsess lähtub organisatsiooni missioonist ja visioonist. Missioon ei ole tulemuslikkuse juhtimise süsteemi otsene komponent, kuid määrab olulisel määral suuna strateegiate formuleerimiseks. Missioon peab andma vastuse küsimusele, kellele organisatsiooni tooted või teenused on suunatud ja mida ettevõtte soovib oma eksistentsiga pakkuda oma sidusgruppidele. (Kadak 2011:155)

AS Tridens missioon on:

„Tekitada Baltikumi tarbijate hulgas nõudlust kõrgekvaliteediliste toodete järele ja rahuldada seda, pakkudes oma partneritele parimat võimalikku tulemust“.

Ettevõtte missioon on ambitsioonikas, määratleb ära ettevõtte geograafilise tegevusulatus (Baltikum) ning annab üldistatult teada, mida soovitakse pakkuda oma sidusgruppidele.

AS Tridens visioon on:

„Olla kõrge täideviimise kultuuriga, efektiivne ja finantsiliselt iseseisev ettevõtte“.

Strateegiline visioon on nägemus, milliseks soovitakse organisatsiooni pikemas perspektiivis arendada (Leimann *et al.* 2003:75). Seega on visioon kõige üldisem pikaajaline eesmärk, milleni jõudmiseks täpsustatakse etapid lühiajaliste eesmärkide määratlemise kaudu.

Visioonist lähtuvate strateegiliste eesmärkidena on ettevõtte määratlenud järgmised eesmärgid (Treu 2016):

- olla finantsiliselt tugev ettevõtte;
- olla nr 1 või tugev nr 2 oma tegevusalal;
- olla innovatiivne, kõrge täideviimise kultuuriga ettevõtte.

Teoreetilise käsitluse raames sai välja toodud, et tulemuslikkuse hindamise seisukohalt on oluline, et eesmärk oleks korrektselt formuleeritud ning vastaks nn SMART-reeglile ehk peab olema – konkreetne (*Specific*), mõõdetav (*Mesurable*), kokkulepitud (*Agreed*), reaalselt saavutatav (*Realistic*), ajaliselt piiritletud (*Time-framed*).

Tabel 2.4. Strateegiliste eesmärkide vastavus SMART-kriteeriumitele

Strateegiline eesmärk	Konkreetne (S)	Mõõdetav (M)	Kokkulepitud (A)	Realistlik (R)	Ajaliselt piiritletud (T)
Olla finantsiliselt tugev ettevõtte	Vastab kriteeriumile	Staatiline miinimumnõude mõõdik	Vastab kriteeriumile	Vastab kriteeriumile	Strateegia-periood
Olla nr 1 või tugev nr 2 oma tegevusalal	Osaliselt vastab kriteeriumile	Tõlgendamist võimaldav	Tõlgendamist võimaldav	Tõlgendamist võimaldav	Strateegia-periood
Olla innovatiivne, kõrge täideviimise kultuuriga ettevõtte	Vastab kriteeriumile	Mõõdik puudub	Tõlgendamist võimaldav	Vastab kriteeriumile	Strateegia-periood

Allikas: autori koostatud

SMART-kriteeriumitele vastavus annab eesmärgile piisava raamistiku selleks, et vältida selle mitmeti tõlgendatavust ning elluviimisel oleks võimalik seda kogu eesmärgi elluviimise jooksul läbi tulemuslikkuse näitajate objektiivselt hinnata. Järgnevalt toob

autor välja (vt tabel 2.4.) ning analüüsib ettevõtte strateegiliste eesmärkide vastavust SMART-kriteeriumitele:

Eesmärk 1. Olla finantsiliselt tugev ettevõtte

Eesmärk adresseerib konkreetselt ettevõtte jaoks kriitiliselt olulise valdkonna, vastates sellega konkreeksuse kriteeriumile. Mõõdikuna on ettevõttes kasutusel müügitulu netorentaabluse ($\text{puhaskasum}/\text{müügitulu} \times 100$) (%) minimaalne aktsepteeritav tase, milleks on aktsionäride poolt kehtestatud 2%. Antud näitaja on staatiline mõõdik kogu strateegiaperioodi vältel. Täpsem sihteesmärk määratletakse igale eelarveaastale eelneva eelarveprotsessi käigus ning sõltub eelarvestamise käigus püstitatud müügitulu, müügimarginaali ja kulude taseme prognoosidest. Seega saab öelda, et eesmärk on mõõdetav, ühtlasi juhtkonna poolt aktsepteeritud (kokku lepitud), realistlik ning ajaliselt määratletud ehk vastab SMART-kriteeriumidele.

Eesmärk 2. Olla nr 1 või tugev nr 2 oma tegevusalal

Eesmärgi vastavust konkreeksuse kriteeriumile ei saa hinnata piisavalt täpselt, kuna eesmärgis sisalduv määratlus „Olla nr 1 või tugev nr 2“ jätab õhku võimalusi erinevateks arusaamadeks ja tõlgendusteks. Kui määratlus „nr 1“ on mõõdikuna selge ja konkreetne, siis laiend „tugev nr 2“ võib tekitada segadust tõlgendamisel, seda eelkõige mõõdetavuse kriteeriumile vastavuse nõude täitmiseks. Sarnane kriitika laieneb ka määratlusele „oma tegevusalal“. Kuna ettevõtte uute strateegiliste suunitluste kohaselt ei positsioneerid enam aktsiisikaupadele (tubakatooted ja alkohol) spetsialiseeruva ettevõtte, vajab autori hinnangul ka see määratlus täpsustamist. Lukksepa (2016) sõnul on selline eesmärgipüstitus aga osaliselt taotluslik, kuna võimaldab püstitada spetsiifilisi ja ajas progresseeruvaid eesmärke ettevõtte erinevate valdkondade, tasandite ja toodete lõikes. Näiteks tootejuhtidele, kes vastutavad konkreetsete toodete või kaubamärkide tulemuste eest, võib sellisel juhul strateegiaperioodil algseks eesmärgiks olla turuliidri (nr 1) rolli saavutamine kindlas tootesegmendis. Selle saavutamisel konverteerub eesmärk ümber turuliidri (või tugeva nr 2) positsiooni saavutamiseks tootekategoorias jne.

Kuna konkreeksuse ja mõõdetavuse kriteeriumid annavad võimalusi erinevateks tõlgendusteks, jätab see teatud määramatuse pitseri ka aktsepteeritavuse ja realistlikkuse kriteeriumite hindamisele.

Eesmärk 3. Olla innovatiivne, kõrge täideviimise kultuuriga ettevõtte

Lukksepa (2016) täpsustusel on määratluse „olla innovatiivne“ eesmärgiks innustada ja tunnustada töötajaid uudsete turundus- ja müügilahenduste leidmisel ning „täideviimise kultuur“ hõlmab arenguid müügi kvaliteedi ja kliendisuhete edendamisel, samuti koostöö tõhustamist ema- ja tütarettevõtete vahel.

Eesmärgi sõnastus viitab uuendusmeelsusele ning rõhutab kvalitatiivset fookuseeritust partnersuhetele – seda nii klientide kui tarnijate suunal. Hinnanguid ja tagasisidet müügi või turunduslike lahenduste innovatiivsusele antakse juhtkonna poolt kaks korda aastas toimuvate ettevõtte infopäevade raames või jooksva tagasisidena läbi firmasisesest kommunikatsioonikanalite. Hinnangute andmisel tuginetakse lisaks uudsuse aspektile ka tegevustega kaasnenud majanduslike tagajärgedele (nt müügitulu kasv) ja võimalikule tarnijatelt või klientidelt laekunud positiivsele tagasisidele. Oma olemuselt on hinnang subjektiivne, kuigi teatavate objektiivsete elementidega.

Analüüsides eesmärgi vastavust SMART-kriteeriumitele, saab öelda, et sellel puuduvad konkreetselt määratletud mõõdikud ja sihtväärtused. Mõõdikute puudumise tõttu ei ole võimalik eesmärgi poole liikumist objektiivselt hinnata.

Eelnevast strateegiliste eesmärkide SMART-analüüsist selgus, et strateegiate elluviimise mõõdikutena kasutatakse ettevõttes finantsosa käsitleva strateegilise eesmärgi puhul müügitulu netorentaabluse näitajat, milleks on fikseeritud miinimumtase 2%.

Tabel 2.5. Tridens kontserni majandusaasta aruandes kajastatavad konsolideeritud finantssuhtarvud

Suhtarvu nimetus	Arvutamise valem
Lühiajalise võla kattekordaja	käibevara / lühiajalised kohustused
Likviidsuskordaja	(käibevara - varud) / lühiajalised kohustused
Nõuete laekumise välde päevades	(nõuded ostjatele / müügitulu) x 365
Varude käibekiirus päevades	(varud / müüdud kauba kulu) x 365
Tarnijatele tasumise välde päevades	(võlg tarnijatele / müüdud kauba kulu) x 365
Omakapitali puhasrentaablus (ROE)	puhaskasum / omakapital x 100
Müügitulu puhasrentaablus, %	puhaskasum / müügitulu x 100
Müügikate, %	(müügitulu - müüdud kauba kulud) / müügitulu x 100

Allikas: AS Tridens 2014. a majandusaasta aruanne

Viimaste aastate majandustulemuste põhjal ei ole ettevõtte selle eesmärgitulemini küündinud, saavutades negatiivse netorentaabluse (-0,55%) 2015. aastal ning vastavalt 0,51% ja 1,40% aastatel 2014 ja 2013. Lisaks tuuakse ettevõtte majandusaasta aruandes välja raamatupidamise seadusega nõutud kontserni konsolideeritud finantssuhtarvud (vt tabel 2.5).

Ettevõttes on rakendatud juhtimist eelarvete kaudu. Eesmärgid püstitatakse eelarveprotsessi käigus üheks majandusaastaks. Eesmärkide täitmist kontrollitakse kord kuus kasumiaruande põhjal ning tulemuslikkust hinnatakse võrdlusena eelarvega (kasum, kulud, tulud, marginaalid jms) ja eelmise aasta sama perioodiga. Operatiivtasandil on veel kasutusel maksevõimelisust prognoosivad näitajad (kreditoorne-debitoorne võlgnevus, laekumiste prognoosi ja maksekohustuste vahe, laovarude päevades), samuti kuu müügitulemuste ennustus. Viimati-nimetatud näidikuid monitooritakse kord nädalas iganädalase juhtkonna koosoleku käigus.

Turupositsiooni ja kasvu käsitleva (olla nr 1 või tugev nr 2) strateegilise eesmärgi suunas liikumise hindamiseks ettevõtte tasandil konkreetset määratletud ei ole. Nagu SMART-analüüsi käigus sai välja toodud, on ettevõtte end ümber positsioneerimas aktsiisikaupadele (so alkohol, tubakas) spetsialiseerunud ettevõttest laiemale tooteampluaale, mis muudab turupositsiooni määramise konkurentide suhtes keeruliseks. Turupositsiooni puudutavad eesmärgid on määratletud toodete ja/või tootegruppide tasandil ning üldjuhul on mõõdikutena kasutusel toote/tootegrupi koguselised müügieesmärgid ja mahuline turuosa. Reeglina kajastatakse ja kooskõlastatakse need eesmärgid tarnijatest kaubamärgiomanikega kolmeaastase ajahorisondiga, kuid ei summeerita ettevõtte tasandi eesmärkideks. Operatiivtasandil taanduvad hinnangud võrdluseks eelarvestatuga.

Organisatsiooni arengut, protsessi ja kultuuri käsitleva strateegilise eesmärgi puhul samuti ettevõttes konkreetseid pikaajalisi sihte määratud ei ole. Põhiprotsesside (ost, müük, turundus, logistika) osas hinnatakse tulemuslikkust peamiselt kulude-tulude eelarvete kaudu. Regulaarselt analüüsitakse võtmeklientide müügitulu ja –marginaali dünaamikat võrrelduna eelmise aasta sama perioodiga. Kliendiaspekti pehmemate faktorite (rahulolu, lojaalsus) hindamist ei ole viimastel aastatel läbi viidud. Viimane, koolitusfirma Mercury International poolt läbi viidud uuring toimus 2007. aastal.

Personali arengut ja koolitusvajadusi hinnatakse iga-aastase arenguveestluse raames ja vajalike koolituste või muude meetmete ressursivajadus kajastatakse järgmise aasta eelarvetes. Eelmainitud Mercury uuringu raames viidi läbi ka töötajate rahulolu-uuring, millega anti hinnang töötajate üldisele rahulolule (töötingimused, -vahendid jms) ning eraldi hinnang rahulolule ettevõttesiseste arenguvõimalustega, mis inditseerib töötajate motivatsioonitaset. Hiljem sarnaseid uuringuid ettevõttes läbi viidud ei ole.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et vaadeldava ettevõtte tulemuslikkuse hindamine tugineb traditsioonilisel majandusarvestusel, kus finantsmõõdikutel on kandev roll. Rahalised mõõdikud on teatavasti tagasivaatavad mõõdikud, mis annavad ülevaate mineviku tegevustest ja nende (majanduslikest) tagajärgedest. Tuginemine vaid lühiajalistele finants-indikaatoritele ei pruugi toota jätkusuutlikku pikaajalist edukust. Ettevõtte strateegilised eesmärgid sisaldavad mitmeid kvalitatiivseid suunitlusi, kuid nende tegevuste tulemuslikkust ettevõtte hindamissüsteem ei kajasta. Seega saab öelda, et strateegilised eesmärgid lähtuvad küll visioonist, kuid tulemuslikkuse hindamise süsteem ja seal kasutatavad mõõdikud ei toeta nende eesmärkide elluviimist.

Tasakaalus tulemuskaardi kontseptsioon säilitab traditsioonilised finantsnäitajad, kuid täiendab neid mitterahaliste teguritega, mis juhivad heade tulemusteni tulevikus (Brown 2000 viidatud Chavan 2009:394 kaudu) Tasakaalustatud tulemuskaart on üdini strateegiakeskne - eesmärgid, nende täitmiseks vajalikud tegevused, tegevuste tulemuslikkuse monitoorimiseks vajalikud finantsilised ja mittefinantsilised mõõdikud, lähtuvad kõik organisatsiooni strateegiast (Latshaw 2002:28)

Käesoleva magistritöö teoreetilises osas selgus, et strateegia edukaks elluviimiseks vajab organisatsioon hindamis- ja juhtimissüsteemi, mis aitab mõõta strateegiate elluviimise edukust. Vaadeldava ettevõtte tulemuslikkuse juhtimine ei tugine ühelegi konkreetsele teoreetilisele käsitlusele. Eelnev strateegiliste eesmärkide analüüs tõi välja ebapiisavad põhjuslikud seosed ettevõtte eesmärkide ja nende elluviimiseks vajalike mõõdikute vahel.

2.2.2. Ettevõtte strateegia ja tegevuspraktikate sidumine tasakaalus tulemuskaardi teoreetilise käsitlusega

Järgnevalt analüüsib autor ettevõtte strateegiaid ning tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise tegevuspraktikaid, võrreldes neid tasakaalus tulemuskaardi teoreetilise käsitluse ning valdkonnapõhiste uuringute tulemustega.

Finantsaspekt

Finantsaspekt kajastab ettevõtte strateegiast tulenevaid pikaajalisi finantseesmärke ja nende mõõdikuid. Teoreetilise käsitluse põhjal sõltuvad finantseesmärgid ettevõtte elutsükli faasist (kasvu-, stabiilsus- või küpsusfaas). Arvestades Tridens AS pikka, enam kui 25-aastast kogemust oma valdkonnas ning tugevat turupositsiooni, võib hinnata, et tegu on stabiilsusfaasis oleva ettevõttega. Stabiilsusfaasis ettevõtte finantseesmärgid on reeglina seotud kasumlikkusega. Turuga seotud teguritest on ettevõtte jaoks oluline olemasoleva turuosa säilitamine või mõõdukas kasv. Investeeringud on suunatud pigem protsesside efektiivistamisele ning investeeringutelt oodatakse head investeeringutasuvust.

Punktis 1.3. käsitletud valdkonnapõhised uuringud tõid hulгимүүјate poolt tulemuslikkuse hindamisel enimkasutatavate finantsmõõdikutena esile kasumlikkuse ja ettevõtte väärtuse kasvatamise, samuti efektiivsuse vajaduse läbi kulude ohjamise ning likviidsusega seotud eesmärgid. Täpsemalt on välja toodud toote omahinna, kasumlikkuse ja investeeringute tasuvusega seotud indikaatorid, samuti transaktsioonikulude ja ladustamiskulude olulisuse. Kõikide uuringute üks-ühele kattuvaks näitajaks on kasumlikkus ning kaudselt saab selle alla liigitada ka investeeringute tasuvuse indikaatori. Nagu saab ka välja toodud toodete omahinna, transaktsiooni- ja ladustamiskuludega seonduvaid indikaatoreid käsitleda kulude kontrollhoobadena, mis oli olulisena välja toodud esimese uuringu finantsaspekti näitajaks.

Mõlemad, nii ettevõtte elutsükli teoreetiline käsitlus kui kõik eelmainitud uuringut, on ühiselt esile toonud kasumlikkuse aspekti. Ka ettevõtte visioon rõhutab kasumlikkuse olulisust ettevõtte jaoks („olla finantsiliselt iseseisev ettevõtte“). Kasumlikkuse tagamiseks on sisuliselt kaks viisi – kas suurendada tulusid või vähendada kulusid läbi efektiivsuse kasvu.

Ettevõtte nõukogu esimehe Herlend Lukksepa (2016) sõnul on mõõdikud, mille alusel Tridens võiks eesmärke püstitada ja nende saavutamist mõõta, olla tulude suunal kliendirühmade ja tootegruppide kasumlikkus, kus kriteeriumina võiks kasutada näiteks müügitulu kliendirühma ja tootegrupi kohta, sest müügitulu ei pruugi ilmselgelt tähendada kasumlikku müüki. Sellest veel täpsema pildi annaks näiteks EBITDA (tulu enne intresse, makse ja amortisatsiooni), mis oleks taandatud kliendirühma või tootegrupi tasandile, kuid arvatavasti oleks see tehniliselt liiga keerukas ülesanne.

Kliendiaspekt

Teoreetiline käsitlus ütleb, et kliendiaspekti kesksed tulemusnäitajad kajastavad klientide vajadusi, ootusi ja kogemusi ettevõtte toodete ja/või teenuste tarbimisel. Selleks, et tagada jätkusuutlik klientide vajaduste rahuldamine, on vaja teada nende ootusi ehk peab teadma, mis on väärtus kliendi jaoks. See, mis on kliendi jaoks väärtus, võib sõltuvalt kliendist või tegevusalast olla erinev. Üldistatult saab kliendile väärtust loovad tegurid jagada kolme kategooriasse: toodete ja teenuste omadused (funktsionaalsus, kvaliteet, hind), kliendisuhetel (ostukogemus, suhete kvaliteet) ning imago ja reputatsioon. Selleks, et pakkuda kliendile maksimaalset väärtust, peab kliendiaspektis määrama neile teguritele konkreetsed eesmärgid ja näitajad, mis tagavad kliendirahulolu ja –lojaalsuse säilimise või kasvu.

Valdkonnapõhise uuringute põhjal on hulgimüüjate poolt tulemuslikkuse hindamisel enimkasutatavate kliendiaspekti mõõdikutena tuvastanud klientide rahulolu ja lojaalsusega seotud eesmärgid. Neile oluliselt järgnevatena on välja toodud turuosa, uute klientide lisandumine, müügitulu kliendi kohta ja klientide kasumlikkuse näitajad. Ära on märgitud ka tarnete korrektsuse ja kiirusega seotud näitajad.

Nii teoreetiline käsitlus kui uuringute tulemused ühtivad suuremas osas omavahel ning kliendirahulolu olulisus on läbiv kõikide allikate põhjal. Aramyan'i (*Ibid*) uuring tõi lisaks klientide rahulolule välja tarnete korrektsuse ja kiirusega seonduva, kuid autori hinnangul on ka nende aspektide puhul tegu kliendirahulolu kujundavate teguritega. Rekor (2004) uurimus toob kliendiaspektis esile veel distributsiooni ulatuse ja klientide kasumlikkuse mõõtme. Distributsiooni ulatuse, kui ka klientide kasumlikkuse hindamine on kindlasti oluline, kuid autori hinnangul on, lähtuvalt nende olemusest, neid õigem kajastada pigem vastavalt sisemiste protsesside ja finantsaspekti käsitlustes.

Vaadeldes analüüsitava ettevõtte tegevuspraktikaid tasakaalus tulemuskaardi kontseptsioonist lähtuvalt, ei ole teoreetilises käsitluses ja uuringutes välja toodud kliendiaspektiga seotud mõõdikuid seal rakendatud. Kliendiaspektiga haakuvaks strateegiliseks eesmärgiks on: „Olla innovatiivne, kõrge täideviimise kultuuriga ettevõtte“. Nagu strateegiliste eesmärkide analüüsi juures sai välja toodud, on selle eesmärgi sisuks innustada töötajaid otsima ja ellu viima uudseid turundus- ja müügilahendusi, mis looksid väärtust kliendile ja majanduslikku kasu ettevõttele.

Lukksepa (2016) sõnul on orienteeritusel kliendisuhtele nende jaoks märksõnadeks usaldusväärsus ja majanduslik kasu. Kliendiaspekti tegurite hindamisel on võimalik kasutada Mercury Internationali MI-CARE uuringut, mille metoodika võimaldab välja arvutada kliendi tundmise, kliendi rahulolu ja kliendile orienteerituse indeksid (*ICK*, *ICS*, *ICO*). Viimati kasutas ettevõtte seda uuringut 2007. aastal (autori märkus).

Sisemiste protsesside aspekt

Tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni kohaselt määratletakse sisemiste äriprotsesside osas ära protsessid, mis omavad võtmerolli kliendiaspekti ja finantsaspekti eesmärkide saavutamisel. Sisemiste äriprotsesside aspekti eesmärgid ja näitajad keskenduvad nende äriprotsesside tulemuslikkuse hindamisele, mis tagaksid sihtklientide ootuste täitumise ning ettevõtte finantsilise tulemuslikkuse. Seega hõlmab see kõiki võtmeprotsesse tootearendusest kuni müügi ja müügijärgse teeninduseni, mis on olulised selleks, et saavutada konkurentsieelist.

Callado ja Jack (2015) valdkonnapõhises uuringus on tulemuslikkuse hindamisel hulgimüüjate poolt enimkasutatavate protsessiaspekti mõõdikutena välja toodud praagi ja riknemise, uute toodete ja nende käibe ning hankijatega seonduvad näitajad. Aramyan *et al.* (2007) uuring toob välja hulgimüüjatele iseloomulike näitajatena laoseisu ja tellimiste protsessiga seotud näitajad. Laoseisu puudutavate näitajatena on konkreetsemalt esile tõstetud laoseisu ajutisest puudumisest tingitud järeltellimuste (*backorders*) ja kaotatud müükide (*lost sales*) olulisus ning tellimiste protsessis tarnete kiiruse ja tellimuse korrektsusega (tarnitud sortimendi vastavus tellimusele) seonduv. Ka Rekor (2004) toob välja laovarude piisavuse tagamise vajaduse (nn hankeaukude vältimine), samuti varude juhtimise käibekapitali elik kreditoorse võla juhtimise kontekstis. Täiendavate mõõdikutena toob ta välja logistika ja müügimehe efektiivsuse näitajad. Vaadeldava

ettevõtte kogemuse põhjal saab öelda, et logistilised kulud on ettevõttes kasvava osatähtsusega. Seda tingituna tööjõu ja kütuse hinna tõusust, kuid täiendavalt peab arvestama ka suurte jaekettide tarnetingimustes nõutud kampaaniatagastuste logistiliste kuludega.

Kokkuvõtvalt saab tõdeda, et teoreetilise käsitluse ja valdkondlike uuringute põhjal ei joonistu üheselt välja ühtegi konkreetset mõõdikut, mis kõikide käsitluste lõikes ühtviisi olulisena välja oleks joonistunud. Vaid kaubavarude juhtimine on valdkond, mis joonistub selgelt ja läbi mitme aspekti välja kahes uuringus, mistõttu võib seda pidada valdkonnale omaseks tunnuseks.

Vaadeldava ettevõtte põhiprotsessideks on ostu-, müügi ja turundustegevus ning lisaks neile veel logistikateenus, mida pakutakse kliendile logistikale spetsialiseerunud tütarettevõtte kaudu. Sarnaselt kliendiaspektiga on ka sisemiste protsesside aspektiga haakuvaks strateegiliseks eesmärgiks: „Olla innovatiivne, kõrge täideviimise kultuuriga ettevõtte“.

Lukksepa (2016) sõnul on: „Täideviimise kultuuri parandamine otseselt seotud klienditeeninduse aspektidega. Kuna kliendisuhted on otseselt seotud usaldusega ja inimestevaheliste suhetega, siis on väga tähtis lepinguliste kohustuste ja muude lubaduste korrektne täitmine. Tihti ei ole teeninduse tase kinni isikus, kes otseselt kliendiga igapäevaselt suhtleb, vaid hoopis kontori- või laotöötajas, kes kliendiga võib-olla kunagi ei kohtu. Kõrge täideviimise kultuur kõikides allüksustes ja kõikides protsessi osades on see, mis tagab teeninduse hea taseme, seeläbi aga ka head suhted klientidega. Teisalt võimaldab kõrge täideviimise kultuuri tase tõsta ettevõtte efektiivsust, mistõttu väheneb protsessidele kuluv aeg ja teatud eesmärgi saavutamiseks vajalik liigutuste arv“.

Õppimise- ja arengu aspekt

Tasakaalus tulemuskaardi käsitluse kohaselt jagunevad õppimise ja arengu aspekti eesmärgid kolme põhikategooriasse: töötajate suutlikkus, infosüsteemide suutlikkus ning motivatsioon, otsustusõigus ja koostöö. Kesksedeks personalinäitajateks on töötajate rahulolu, lojaalsus ja tootlikkus. Töötajate suutlikkust iseloomustavad näitajad on valdavalt seotud kompetentsi ja õppimisvõimega ning infosüsteemide võimekus peab tagama efektiivseks toimimiseks vajaliku info kättesaadavuse. Motivatsiooni tagavad

tegurid võivad indiviidide lõikes erineda, kuid olulisematena võib nimetada õigust otsustamisel kaasa rääkida, tagasisidet ja tunnustust oma tööle, arenguvõimalusi, ka töötasu.

Uuringud on hulгимүүјate poolt enimkasutatavate näitajatenä antud aspektis välja toonud investeringud tehnoloogiasse, töötajate pädevuse, töötajate rahulolu ja motivatsiooni ning koolitustega seonduvad indikaatorid. Antud juhul teoreetilises käsitluses välja toodud näitajad ja uuringu tulemused kattuvad.

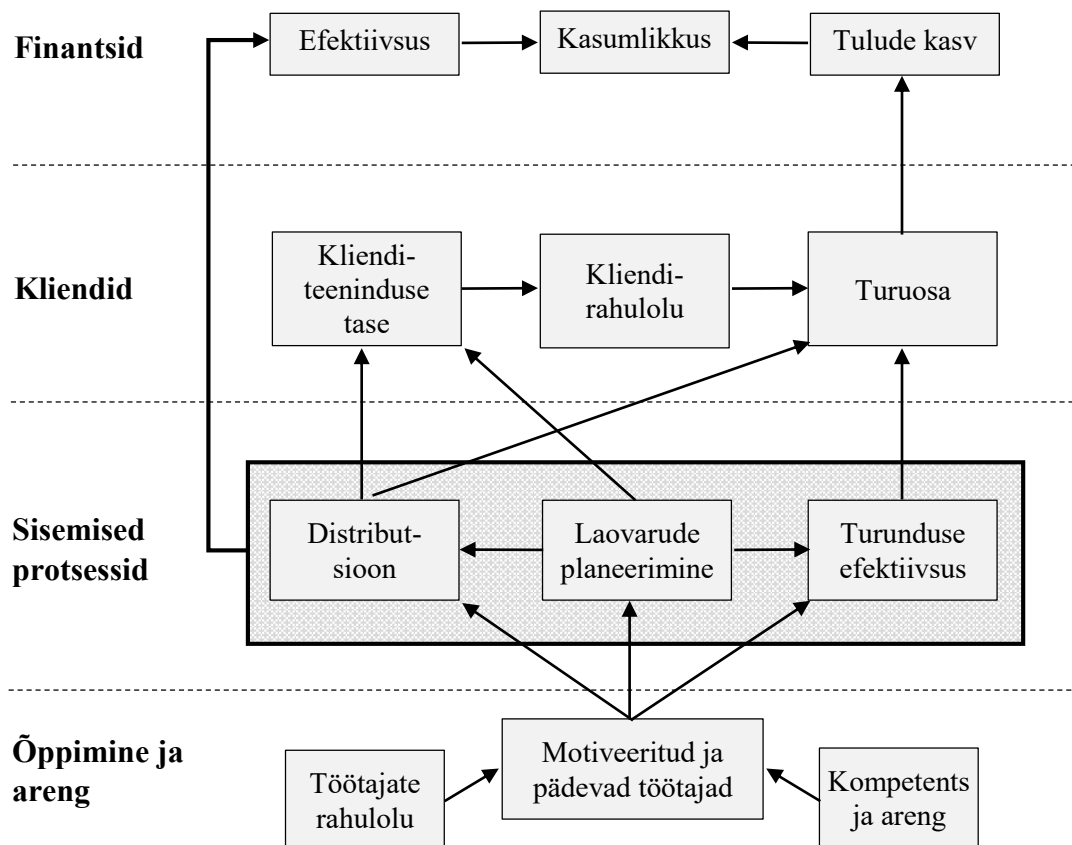
Lukksepa (2016) sõnul on: “ettevõttes iga-aastased arenguvestlused need, mille käigus, koos juhipoelse analüüsiga, on võimalik välja selgitada iga töötaja tugevused ja need faktorid, mis vajaksid parandamist kas koolituse, treeningu või mõne muu tegevuse kaudu. Tähtis on see, et läbi paremate teadmiste ja oskuste suureneb töötajate enesekindlus, mis on üheks motivatsiooni toetavaks faktoriks. Ühtlase tasemega töötajatel on kindlasti lihtsam ka omavahel tööalaselt suhelda ja kiiremini probleemide lahenduseni jõuda, kui need peaksid tekkima. Üheks faktoriks, mis motiveerib töötajaid ja vähendab tööjõuvoolavust, on rahulolu arenguvõimalustega ettevõttes. Seejuures pole arenguvõimalused alati seotud mitte karjääriredelil tõusmisega, vaid just uute kogemuste ja teadmiste saamises või siis vastutuse ja õiguste valdkonna laienemises. Mõõta on seda võimalik läbi töötajate rahulolu uuringu, mõõtes, kas inimesed tunnetavad, et neil on võimalus ettevõttes isiklikus plaanis areneda või mitte“.

2.3. Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi täiustamine ettevõttes

Eelmises alapeatükis läbi viidud analüüsist selgus, et vaadeldava ettevõtte tulemuslikkuse juhtimine on valdavalt finantsidekeskne ehk tagasivaatav ega ole toetatud tulevikku suunatud teguritega. Samuti selgus, et kasutatavate mõõdikute seos strateegiaga on kaudne ning mõnede eesmärkide puhul puuduvad selle monitoorimist võimaldavad mõõdikud üldse. Selleks, et tasakaalustada olemasolevat tulemuslikkuse juhtimise süsteemi, viis autor läbi erinevate kontseptsioonide võrdleva analüüsi ning leidis, et tasakaalus tulemuskaart võiks olla teoreetiliseks käsitluseks, millele ettevõtte tulemuslikkuse juhtimise süsteemi täiustamine võiks tugineda. Alljärgnevalt toob autor välja strateegiakaardi ja täiustamisetepanekud tasakaalus tulemuskaardi aspektide lõikes.

Strateegiakaart (vt joonis 2.2) ja ettepanekud on tuletatud ettevõtte strateegiast, lähtuvad tasakaalus tulemuskaardi teoreetilisest käsitlest ning arvestavad valdkonnapõhiste uuringute tulemustega.

Joonis 2.2. Tasakaalus tulemuskaardil põhinev strateegiakaart (autori koostatud).



Finantsaspekt

Ettevõtte strateegiale, teoreetilise käsitlese ja valdkonna uuringutele tuginedes teeb autor ettepaneku käsitleda tasakaalus tulemuskaardi finantsaspekti eesmärkide ning nende mõõdikutena järgmiseid näitajaid (vt tabel 2.6).

Esimese mõõdikuna finantsaspektis soovib autor tasakaalus tulemuskaarti kaasata uute tootekategooriate osakaalu, mõõtes uute toodete osakaalu kasvu kogumüügis. Kuna ettevõtte uueks strateegiliseks suunaks on tootevaliku täiendamine uute tootekategooriatega selleks, et vähendada riske, mis kaasnevad üksnes kahaneva turuga

alkoholi kategoorias opereerimisega. Mõõdik toetab tulude kasvu eesmärki, ühtlasi võimaldab monitoorida selle strateegia elluviimist.

Tabel 2.6. Tasakaalus tulemuskaardi finantsaspekti eesmärgid ja mõõdikud, autori ettepanek.

FINANTSASPEKT	
Strateegiline eesmärk	Mõõdik
F1: Tulude kasv	Uute toodete müügitulu kasv (osakaal kogumüügis, %)
F2: Efektiivsus	Kasumlikkus peale logistika, müügi- ja turunduskulusid (marginaal, %)
F3: Kasumlikkus	Müügitulu netorentaablus (%)

Allikas: autori koostatud

Teise tasakaalus tulemuskaardi finantsaspekti kriitilise edutegurina määratleks autor efektiivsusnäitaja, mis kontrolliks tegevuste efektiivsust ja kasumlikkust ning mõõdikuna rakendaks kasumlikkust (marginaal e müügitulu – põhiprotsesside kulu / müügitulu x 100%) peale põhiprotsesside (logistika, müügi ja turunduse) kulusid. Klassikalise efektiivsusmõõdikuna toob erialakirjandus tihti välja brutorentaabluse näitajat, kuid antud näitaja võimaldab paremini kontrollida põhiprotsessidele tehtavaid kulusi ning hinnata peale põhiprotsess alles jäävat jääktulu. Antud näitaja võtab arvesse kaupade müügiga kaasnevad kulud (nt sortimenditasud, väljapanekutasud, kampaania- tasud, kaupade tagastusega seotud kulud), mis on müügiga kaasnevad lepingulised kulutused, mida samas ei saa nimetada otseselt reklaamikuludeks. Tinglikult võib neid kulusid hinnata kaupade omahinna komponendina

Kolmanda mõõdikuna soovib autor rakendada kasumlikkuse hindamiseks müügitulu netorentaabluse näitajat (müügitulu netorentaablus = puhaskasum / müügitulu x 100 (%)). Antud näitaja on ettevõttes eelarvestamisel juba kasutusel ning aktsionäride poolt on sellele määratletud minimaalse aktsepteeritav tase, so 2%. Antud näitaja täiendab teisi finantsaspekti eesmäärke, kontrollides suhtarvuna kasumi netotaset ka peale finantstulusid/kulusid, makse ja amortisatsiooni.

Kliendiaspekt

Ettevõtte strateegiale, teoreetilise käsitlemisele ja valdkonna uuringutele tuginedes teeb autor ettepaneku kasutada tasakaalus tulemuskaardi kliendiaspekti osas järgmiseid eesmärgi ja mõõdikuid (vt tabel 2.7).

Tabel 2.7. Tasakaalus tulemuskaardi kliendiaspekti eesmärgid ja mõõdikud, autori ettepanek.

KLIENDIASPEKT	
Strateegiline eesmärk	Mõõdik
K1: Orienteeritus kliendisuhetele	Klientide rahulolu tase
K2: Klienditeeninduse kvaliteet	Klientide hinnang tootevalikule, teenindusele, müügitööle ja turundusele
K3: Turuosa	Rahaline turuosa võrrelduna konkurentidega

Allikas: autori koostatud

Esimese mõõdikuna kliendiaspektis soovib autor tulemuslikkuse juhtimises sisse viia klientide rahulolu mõõdiku. Klientide rahulolu on klassikaline kliendisuhetele orienteerituse näitaja, mida on üheselt välja toonud nii teoreetilised käsitlemised kui eeltoodud uuringud. Ka ettevõtte juhtkond kinnitas, et ettevõtte strateegias rõhutatud täideviimise kultuur on otseselt seotud klienditeeninduse aspektidega. Klientide rahulolu on tulevikku suunatud tegur ning lähtub eeldusest, et kui kliendid on ettevõtte toote/teenusega rahul, on neil valmisolek ärisuhtet jätkata. Kliendi rahulolu indikaatoril on otsene seos finantsaspekti tulude kasvu eesmärgiga ning seetõttu sobib hästi kogu mõõdikute süsteemi.

Teise kliendiaspekti mõõdikuna soovib autor ettevõttel rakendada klienditeeninduse kvaliteeti hindavat indikaatorit, mõõtes eraldi klientide rahulolu ettevõtte tootevalikuga, teeninduse, müügitöö ja turundusega. Sortimendi kujundamine, müügitöö ning turundus on ettevõtte keskseteks protsessideks ning nende protsesside kvalitatiivne hindamine võimaldab neid kliendi ootuste kohaselt parendada ja efektiivistada. Nende indikaatorite näol on tegu kliendirahulolu mõjutavate teguritega, mis avaldavad otsest mõju ettevõtte finantsilisele tulemuslikkusele. Kui kliendiaspekti esimene mõõdik võimaldab saada hinnangut kliendi üldisele rahulolu tasemele, siis protsessipõhine rahulolu tegurite hindamine võimaldab veelgi detailsemat ülevaadet ja seeläbi konkreetsemalt sihitud

tegevusplaani klientide ootuste täitmiseks. Nii kliendi rahulolu kui teenuste kvaliteedi mõõdikute rakendamise kasuks räägib ka asjaolu, et ettevõtte on varasemalt (viimati 2007. aastal) neid uuringuid klientide seas läbi viinud ning sama metoodika kasutamisel on võimalik teatud mõõndustega vahepealseid arenguid hinnata.

Kolmanda kliendiaspekti mõõdikuna soovitab autor sisse tuua turuosa indikaatori. Ettepanek lähtub ettevõtte strateegiast (olla nr 1 või tugev nr 2...) ning võimaldab võrdlust konkurentidega. Ka ettevõtte eluea tsükli teoreetiline käsitus tõi stabiilsusfaasis oleva ettevõtte turuga siduva tegurina välja olemasoleva turuosa säilitamise või mõõduka kasvu vajaduse. Kuna ettevõtte tegutseb kahaneval turul (alkoholi osa tootevalikust), on turudünaamikaga arvestav ning konkurentidega võrdlust võimaldav näitaja see, mis annab indikatsiooni ettevõtte konkurentsivõimele ja protsesside efektiivsusele ning seeläbi finantstulemile.

Sisemiste protsesside aspekt

Ettevõtte strateegiale, teoreetilise käsitlusele ja valdkonna uuringutele tuginedes teeb autor ettepaneku kasutada tasakaalus tulemuskaardi sisemiste protsesside aspekti osas järgmiseid eesmärke ja mõõdikuid (vt tabel 2.8).

Tabel 2.8. Tasakaalus tulemuskaardi protsessiaspekti eesmärgid ja mõõdikud, autori ettepanek.

PROTSESSIASPEKT		
Protsess	Strateegiline eesmärk	Mõõdik
Müük	P1: Distributsiooni ulatus ja kvaliteet	Toodete esindatus klientide sortimendis, % sihtsegmentidele suunatud toodetest
Turundus	P2: Turunduse efektiivsus	Turundusaktiviteetide kuluefektiivsus
Ost	P3: Laovarude planeerimine	Järeltellimuste ja kaotatud müükide osakaal Laovaru päevades

Allikas: autori koostatud

Tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni kohaselt määratletakse sisemiste äriprotsesside osas ära protsessid, mis omavad võtmerolli kliendiaspekti ja finantsaspekti eesmärkide saavutamisel. Ettevõtte põhiprotsessideks on kaupade ostutegevus ning toodete müük ja turundus, seetõttu tuleb leida nende protsesside seast kõige olulisemad tegurid, mis võimaldavad väärtuse loomist nii kliendile kui ettevõttele endale. Ettevõtte eluea tsükli

teoreetiline käsitus tõi iseloomulike näitajatenä välja protsesside efektiivistamise ning investeringutasuvuse vajadust.

Esimese protsessiaspekti mõõdikuna soovib autor rakendada kaupade saadavuse ulatuse ja kvaliteedi indikaatoreid. Distributsiooni ulatus toetab otseselt finantsaspekti tulude kasvu eesmärki ning kõiki kliendiaspekti eesmärke, sealhulgas tarnijatest partnerite rahulolu eesmärki. Lisaks omab sünergeetilist efekti teiste äriprotsesside eesmärkidega – ulatuslik distributsioon loob eeldused tulemusliku turundusmeetmetiku kasutamiseks, samuti hõlbustab laovarude planeerimist ning kiirendab varude käibekiirust. Näitajal on otsene seos ka ettevõtte täideviimise kultuuri ja turuliidriks pürgimist käsitlevate strateegiliste eesmärkidega.

Teise protsessiaspekti kriitilise edutegurina soovib autor välja tuua turundustegevuste efektiivsuse nõude. Näitaja on otseselt seotud ettevõtte strateegiaga ning toetab finantsaspekti efektiivsuse eesmärki, samuti läbi positiivse mõju kliendiaspekti turuosa ja partnerite rahulolu teguritele loob eeldused tulude kasvaks.

Kolmanda olulise protsessina soovib autor ettevõtte tasakaalus tulemuskaardil kajastada laovarude planeerimise mõõdiku. Laovarude taseme planeerimine optimaalsel tasemel toetab kõiki kliendiaspekti eesmärke ning omab eelnevas lõigus kirjeldatud sünergiat loovat seost teiste protsessiaspekti näitajatega. Samuti toetab laovarude piisavus finantsaspekti tulude kasvu eesmärki, samas liigse laovaru vältimine võimaldab efektiivsust rahaliste ressursside kasutusel. Autori hinnangul sobib antud eesmärgi mõõdikuks laovarude ebapiisavusest tingitud järeltellimuste ja kaotatud müükide osakaalu indikaatorid, kuid vältimaks liigse laovaru teket, tuleb tasakaalustava indikaatorina hinnata laovaru kestust päevades. Selleks, et see kombinatsioon toetaks efektiivsuse kasvu, on vajalik leida optimaalne tasakaal nende kahe mõõdiku vahel. Antud mõõdikud toetavad ettevõtte strateegiat, samuti on seda aktuaalsena esile toonud valdkondlik uuring.

Õppimise- ja arengu aspekt

Ettevõtte strateegiale, teoreetilise käsitlusele ja valdkonna uuringutele tuginedes teeb autor ettepaneku kasutada tasakaalus tulemuskaardi sisemiste protsesside aspekti osas järgmiseid eesmärke ja mõõdikuid (vt tabel 2.9).

Tabel 2.9. Tasakaalus tulemuskaardi õppimise- ja arenguaspekti eesmärgid ja mõõdikud, autori ettepanek.

ÕPPIMISE- JA ARENGU ASPEKT	
Strateegiline eesmärk	Mõõdik
A1: Töötajate rahulolu	Töötajate rahulolu tase Tööjõu volavus (%)
A2: Töötajate kompetentsid ja areng	Tulemus- ja arenguevestluste järgse tegevuskava täitmine

Allikas: autori koostatud

Tasakaalus tulemuskaardi teoreetilise käsitlemise kohaselt formuleerivad õppimise ja arengu aspekti eesmärgid vajaliku infrastruktuuri, mida organisatsioon vajab selleks, et tagada teistes aspektides püstitatud eesmärkide täitmise, tuues aspekti seisukohalt oluliste komponentidena välja personali, infosüsteemid ja organisatsioonilised protseduurid. Klassikalise tulevikku suunatud personali käsitleva tegurina toovad kirjandusallikad esile töötajate rahulolu indikaatori ning tagasisivaatava mõõdikuna tööjõu volavuse näitaja.

Esimese õppimise- ja arenguaspekti eesmärgina soovib autor rakendada eelmainitud klassikalise töötajate rahulolu näitajat ning mõõdikutena töötajate rahulolu taseme ning tööjõu volavuse mõõdikut. Valiku põhjuseks on asjaolu, et töötajate rahulolu hõlmab mitmeid dimensioone ning annavad üldist indikatsiooni nii töötajate motiveeritusest, rahulolust töötingimuste, arenguvõimaluste, tunnustuse ja tagasiside, palgataseme jm sellisega. Tööjõu volavuse näitaja on omamoodi kontrollnäidukiks, tuues välja töötajate osakaalu, kes ebapiisava rahulolu tõttu on lahkunud ettevõttest. Kuna ettevõttes on juurutatud iga-aastaste arenguevestluste läbiviimise praktika, annab see võimaluse personaalseks lähenemiseks ning vajadusel meetmete rakendamiseks töötajate rahulolu suunavate tegevuste käivitamiseks.

Teise õppimise- ja arenguaspekti eesmärgiks on töötajate kompetentside ja arengu hindamine ning mõõdikuna on võimalik rakendada eelmainitud arenguevestluste põhjal koostatavate isiklike arengukavade täitmist.

Mõlemad mõõdikud tulenevad ettevõtte strateegiast toetades läbi pädevate ja motiveeritud töötajate täideviimise kultuuri kujunemist ning omavad otsest seost protsesside aspekti eesmärkide elluviimisega.

Autori hinnangul toetavad eeltoodud ettepanekud tasakaalustatult ja senisest märksa süsteemsemalt ettevõtte strateegiate elluviimist. Kirjeldatud ettevõtte tasandil tasakaalus tulemuskaardi juurutamise järel oleks järgmise sammuna vajalik tulemuskaartide koostamine ka osakondade ja indiviidide tasandil ning kaaluda võimalust selle sidumiseks motivatsioonisüsteemiga.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli kriitiliselt analüüsida vaadeldava hulgikaubanduse ettevõtte tulemuslikkuse juhtimise praktikaid ning täiustada seda selliselt, et see toetaks ettevõtte olemasolevate strateegiate elluviimist süsteemselt ja tasakaalustatult.

Eesmärgi täitmiseks tõi autor esimeses teoreetilist käsitlust hõlmavas peatükis esmalt välja erinevate autorite arvamused tulemuslikkuse, selle hindamise ja juhtimise olemusest. Teooria rõhutas, et tulemuslikkuse hindamise eelduseks on eesmärgi olemasolu ning see eesmärk peab vastama kindlatele kvalitatiivsetele omadustele, mille karakteristikuid tuntakse SMART-reeglina. Vastavus neile omadustele annab eesmärgile raamistiku selleks, et vältida selle mitmeti tõlgendatavust ning eesmärgi elluviimist oleks võimalik kogu eesmärgi elluviimise jooksul läbi tulemuslikkuse näitajate objektiivselt hinnata.

Tulemuslikkuse hindamine ei ole eesmärk omaette, vaid see peab looma eeldused eesmärkide edukaks elluviimiseks. Seega organisatsioonidel, kes suudavad oma strateegiad seostada hindamissüsteemiga, on eesmärke tunduvalt lihtsam ellu viia, sest neil on võimekus kõiki organisatsiooni liikmeid eesmärkidest ja nende täitmiseks vajalikest sihttulemustest teavitada. See paneb juhid ja töötajad keskenduma kõige olulisematele eduteguritele ning võimaldab neil oma investeeringutes, plaanides ja tegevustes lähtuda organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest.

Oluliseks erisuseks tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise vahel on nende roll organisatsioonis - kui tulemuslikkuse hindamine eesmärgiks on anda ülevaade sellest, mis juhtus, siis tulemuslikkuse juhtimise ülesandeks on leida vastus küsimusele, miks see juhtus. Leides vastused neile küsimustele võimaldavad need leida ja käivitada tegevused, mis on vajalikud eesmärgi saavutamiseks. Tulemuslikkuse edukas juhtimine eeldab süsteemset lähenemist. Selleks on loodud mitmeid kontseptsioone, mis hõlbustavad

strateegiate elluviimist. Autor andis ülevaate peamistest sellistest kontseptsioonidest, eesmärgiga leida nende hulgast sobiv, millele empiirilise uuringu läbiviimisel tugineda.

Magistritöö keskseks eesmärgiks oli kriitiliselt analüüsida töö empiirilise uuringu objektiks oleva ettevõtte tulemuslikkuse juhtimise süsteemi ja selles kasutatavaid mõõdikuid, tuvastamaks võimalused selle täiustamiseks. Ettevõtte tutvustus tõi välja väljakutseterohke keskkonna, milles ettevõtte tegutseb. Tihe konkurents ning kahanevad äri võimalused ettevõtte põhitegevusalal on pannud ettevõtte kasumlikkuse löögi alla. Analüüs tõi välja, et vaadeldava ettevõtte tulemuslikkuse juhtimise süsteem ei toetu ühelegi teoreetilisele kontseptsioonile. Ettevõtte on püstitanud strateegilised eesmärgid, kuid puudub hindamissüsteem, mis toetaks nende strateegiate edukat elluviimist. Peamiseks juhtimismeetodiks on juhtimine läbi eelarvete, mis võimaldab finantsilist tulemuslikkuse juhtimist lühiajalises vaates, kuid pärsib pikaajaliste väärtuste loomist. Seetõttu vajaks ettevõtte tulemuslikkuse juhtimise süsteem täiendamist tulevikku suunatud mitterahaliste indikaatoritega.

Ettevõtte tulemuslikkuse juhtimise täiustamiseks valis autor erinevate kaasaegsete kontseptsioonide võrdleva analüüsi põhjal välja tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni, sest tasakaalus tulemuskaart võimaldab lisaks finantstulemuste kontrollimisele jälgida, mil määral suudetakse omandada selliseid oskusi ja immateriaalset vara, mida ettevõtte vajab pikaajaliseks arenguks. Samuti on oluline asjaolu, et antud kontseptsioon võimaldab juhtimissüsteemi rakendamist olemasoleva strateegia raames.

Tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni põhjal teostatud analüüs tõi välja ettevõtte tulemuslikkuse juhtimise süsteemi arendamise vajadused ning võimalused selliselt, et püstitatud eesmärgid lähtuksid ettevõtte visioonist ning omaksid selgeid seoseid strateegiaga. Analüüsi teostamiseks kasutas autor dokumendianalüüsi ja ettevõtte juhtkonnaga läbiviidud poolstruktureeritud intervjuude käigus kogutud informatsiooni ning ettepanekute argumentatsioonil toetus lisaks neile veel käesoleva magistritöö esimeses osas avatud teoreetilistele käsitlustele ja uuringutele. Analüüsi tulemusel koostas autor ettevõtte strateegiakaardi, mis annab hea ülevaate ettevõtte strateegilistest pürgimustest ja nende saavutamise teedest selliselt, et tasakaalus tulemuskaardi finants-, kliendi-, sisemiste protsesside ning õppimise ja arengu aspektid omavad selgeid omavahelisi põhjus-tagajärg seoseid. Strateegiakaardil kajastatud eesmärgid kandis autor

tasakaalus tulemuskaardile ning varustas need soovituslike mõõdikutega. Ettevõtte strateegiast tulenevaks finantsaspekti keskseks eesmärgiks on kasumlikkus ning selleni viivateks teguriteks ressursside efektiivne kasutamine ning tulude kasv. Õppimise ja arengu aspektis tõi autor eesmärgidena välja töötajate rahulolu ja arenguvõimalused, mille indikaatoriteks on vastavalt töötajate rahulolu taseme ning tulemus- ja arenguvestluste järgse isikliku tegevuskava täitmise näidikud. Motiveeritud ja pädevatel töötajatel on piisavalt oskusi ja tahet, et pühenduda protsessiaspekti eesmärkide täitmisele. Finantsaspektist tuletatud sisemiste protsesside aspekti kriitilisteks eduteguriteks on toodete saadavuse ulatus klientide sortimendis, turundustegevuste efektiivsus ning laovarude planeerimine ning kliendiaspekti eesmärkideks klienditeeninduse tase, klientide rahulolu ja turuosa kasv. Protsessi ja kliendiaspekti, samuti protsessiaspekti eesmärkidel omavahel, on tugev seos, kus laovarude õige planeerimine võimaldab distributsiooni avardamist, mis omakorda võimaldab efektiivsemat turundust. Avarama distributsiooniga kaasneb klientide rahulolu, mis viib läbi lojaalsuse turuosa kasvuni nagu ka turunduse efektiivsus. Turuosa kasv viib tulude kasvuni, mis on finantsaspekti eesmärgiks. Efektiivsed põhiprotsessid – optimaalne laoseis, kuluefektiivne turundus ning lai sortimendiulatus võimaldavad efektiivset ressursikasutust, mis on teiseks finantsaspekti eesmärgiks. Efektiivsus põhiprotsessides ja tulude kasv viivad kasumlikkuseni, mis on ettevõtte jätkusuutlikkuse keskseks indikaatoriks.

Selline põhjus-tagajärg seostel põhinev eesmärgijada on ettevõtte senise tulemusjuhtimise süsteemi oluliseks täienduseks, mis toetab strateegiate ellu viimist. Magistritöö käigus koostatud ettevõtetasandi tasakaalus tulemuskaardi rakendamine ettevõttes oleks esimeseks sammuks süsteemse tulemuslikkuse juhtimise juurutamisel, millele peaks järgnema tasakaalus tulemuskaartide koostamine organisatsiooni madalamatele tasanditele ning kaaluda selle sidumist motivatsioonisüsteemiga.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alas, R.** Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim, 2005, 221 lk.
2. **Amaratunga, D., Baldry, D.** Moving from performance measurement to performance management. – Facilities, 2002, Vol. 20, No. 5/6, pp. 217-223.
3. **Aramyan, L. H., Oude Lansink, A. G., Van der Vorst, J., Van Kooten, O.** Performance measurement in agri-food supply chains: a case study. – Supply Chain Management: An International Journal, 2007, Vol. 12, No. 4, pp. 304-315.
4. **Armstrong, M.** Armstrong's Handbook of Performance Management. 4-th edition. London: Kogan Page Publishers, 2009, 400 p.
5. **Atkinson, H.** Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?. – Management Decision, 2006, Vol. 44, No. 10, pp. 1441-1460.
6. **Bento, A., Bento, R., White, L. F.** Validating cause-and-effect relationships in the balanced scorecards. – Accademy of Accounting and Financial Studies Journal, 2013, Vol. 17, No. 3, 45-55.
7. **Bititci, U. S., Carrie, A. S., McDevitt, L.** Integrated performance measurement systems: a development guide. - International Journal of Operations & Production Management, 1997, Vol. 17, No. 5, pp. 522 – 534.
8. **Brown, M. G.** Winning Score: How to design and implement organizational score cards. New York: Productivity Press, 2000, 336p. Viidatud Chavan, M., The balanced scorecard: a new challenge, 2009, p. 394 kaudu.
9. **Brudan, A.** Rediscovering performance management: systems, learning and integration. – Measuring business excellence, 2010, Vol. 14, No. 1, pp. 109-123
10. **Callado A. A. C., Jack, L.** Balanced scorecards metrics and specific supply chain roles. – International Journal of Productivity and Performance Management, 2015, Vol. 64, No. 2, pp. 288-300.
11. **Chavan, M.** The balanced scorecard: a new challenge. – Journal of Management Development, 2009, Vol. 28, No. 5., pp. 393-406.

12. **Fitzgerald, L., Johnson, R., Brignall, S., Silvestro, R., Voss, C.** Performance Measurement in Service Business. London: CIMA, 1991. Viidatud Garengo *et al.* Performance measurement systems in SMEs: A review for research agenda, 2005, p. 37 vahendusel.
13. **Garengo, P., Biazzo, S., Bititci, U. S.** Performance measurement systems in SMEs: A review for research agenda. – International Journal of Management Reviews, 2005, Vol. 7, No.1, pp. 25-47.
14. **Hert, Janno.** (Tridens AS juhatuse liige). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 21.03.2016.
15. **Kadak, T.** Creation of a Supportive Model for Designing and Improving the Performance Management System of an Organisation: Case Studies. Tallinna Tehnikaülikool, 2011, 220 lk. (doktoritöö)
16. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** The Balanced Scorecard: the measures that drive performance. – Harvard Business Review, 1992, Vol. 83, No. 7/8, pp. 172-180.
17. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** Using the Balanced Scorecard as a strategic management system.- Harvard Business Review, 1996, Vol. 74, No. 1, pp. 75-85.
18. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** Having trouble with your strategy? Then mapit. – Harvard Business Review, 2000, Vol. 78, No. 5, pp. 167-176.
19. **Kaplan, R. S., Norton, D. P.** Tasakaalus tulemuskaart: strateegialt tegudele. Tallinn: Pegasus, 2003, 320 lk.
20. **Kasie, F. M., Belay, A. M.** The impact of multi-criteria performance measurement on business performance improvement. – Journal of Industrial Engineering and Management, 2013, Vol. 6, No. 2, pp. 595-625.
21. Kaubandustegevuse seadus. Vastu võetud Riigikogus 11. veebruaril 2004 aastal. – Riigi Teataja I osa, 2004, nr 12, art 78.
[<https://www.riigiteataja.ee/akt/715219>]. 12.05.2016.
22. **Keegan, D. P., Eiler, R. G., Jones, C. R.** Are your performance measures obsolete?. – Journal of Management Accounting, 1989, Vol. 70, pp. 45-50.
23. **Laitinen, E. K.** A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. – Scandinavian Journal of Management, 2002, No. 18, pp. 65-99.

24. **Latham, G. P.** Goal setting: A five-step approach to behavior change. – Organizational Dynamics, 2003, Vol. 32, No. 3, pp. 309-318.
25. **Latshaw, G. A., Choi, Y.** The balanced scorecard and the accountant as a valued „strategic Partner“. – Review of Business, Vol. 23, No. 1, pp. 27-29.
26. **Leimann, J., Skärvad, P., Teder, J.** Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim, 2003, 309 lk.
27. **Liblik, A.** Tasakaalus tulemuskaart avaliku sektori institutsiooni strateegilises juhtimissüsteemis Tartu Ülikooli näitel. Tartu Ülikool, 2004, 116 lk. (magistritöö)
28. **Lukksepp, Herlend.** (Tridens AS nõukogu esimees). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 21.03.2016.
29. **Lönnqvist, A.** Measurement of intangible success factors: Case studies on the design, implementation and use of measures. Tampere: Tampere University of Technology, 2004. Viidatud Saunila, M. Performance measurement approach for innovation capability in SMEs. – International Journal of Productivity and Performance Management, 2016, p. 165 vahendusel
30. **Lynch, R., Cross K.** Measure up! Yardsticks for continuous improvement. Cambridge: Blackwell, 1991. Viidatud Garengo *et al.* Performance measurement systems in SMEs: A review for research agenda, 2005, p. 37 vahendusel.
31. **Marr, B.** Strategic performance management: leveraging and measuring your intangible value drivers. Amsterdam; London: Butterworth-Heinemann, 2006, 219 p.
32. **Moullin, M.** Performance measurement definitions: Linking performance measurement and organisational excellence. - International Journal of Health Care Quality Assurance, 2007, Vol. 20, No. 3, pp. 181-183.
33. Business performance measurement: unifying theories and integrating practice. 2-nd Edition. Edited by Andy Neely. Milton Keynes: Lightning Source, 2016, 511 p.
34. **Neely, A., Gregory, M., Platts, K.** Performance measurement system design: A literature review and research agenda. - International Journal of Operations & Production Management, 1995, Vol. 15, No. 4, pp. 80 – 116.

35. **Neely, A., Adams, C., Kennerley, M.** The Performance Prism: the Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships. London: Prentice Hall, 2000. Viidatud Garengo *et al.* Performance measurement systems in SMEs: A review for research agenda, 2005, p. 37 vahendusel.
36. **Neely, A., Adams, C.** Perspectives on Performance: The Performance Prism. [<https://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/documents/prismarticle.pdf>]. 12.03.2016.
37. **Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., Kennerley, M.** Performance measurement system design: developing and testing process-based approach. – International Journal of Operations & Production Management, 2000, Vol. 20, No. 10, pp. 1119-1145.
38. **Nita, B.** Transformation of management accounting: From management control to performance management. – Transformations in Business & Economics, 2008, Vol. 7, No. 3(15), pp. 53-64.
39. **Poister, T. H., Aristigueta, M. P., Hall, J. L.** Measuring performance in public and non-profit organizations: An integrated approach. 2-nd Edition. San-Francisco: Jossey-Bass, 2003, 480 p.
40. **Raid, Reimo.** (Tridens AS juhatuse liige). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 21.03.2016.
41. **Rekor, K.** Tasakaalus tulemuskaart ettevõtte strateegilisel juhtimisel AS-s Baltazar Trading. Tartu Ülikool, 2004, 94 lk. (magistritöö)
42. **Rillo, M.** Tasakaalus tulemuskaardi puudused ja nende ületamise teed. Tallinna Tehnikaülikool, 2003, 89 lk. (magistritöö)
43. **Saunila, M.** Performance measurement approach for innovation capability in SMEs. – International Journal of Productivity and Performance Management, 2016, Vol. 65, No. 2, pp. 162-176.
44. **Striteska, M., Spickova, M.** Review and comparison of performance measurement systems. – Journal of Organizational Management Studies, 2012, Vol. 2012, pp. 1-13.
45. **Tangen, S.** Performance measurement: from philosophy to practise. – International Journal of Productivity & Performance Management, 2004, Vol. 53, No. 8, pp. 726-737.

46. **Taticchi, P., Balachandran, K., R.** Forward performance measurement and management integrated frameworks. – International Journal of Accounting & Information Management, 2008, Vol. 16, No. 2, pp. 140-154.
47. **Treu, Kristiina.** (Tridens AS juhatuse esimees). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 21.03.2016.
48. **Veen-Dirks, P., Wijn, M.** Strategic control: Meshing critical success factors with the balanced scorecard. – Long Range Planning, 2002, Vol. 35, pp. 407-427.
49. **Waal, A. A.** The power of world-class performance management: use it!. – Measuring Business Excellence, 2002, Vol. 6, No.3, pp. 9-19

LISAD

Lisa 1. Intervjuu kava Tridens AS juhtkonnaliikmete intervjuueerimiseks.

1. Milline on Teie ettevõtte missioon?
2. Milline on Teie ettevõtte visioon?
3. Milline on Teie ettevõtte strateegia (strateegilised eesmärgid)?
4. Kuidas mõõdate strateegiate edukust?
5. Tooge palun välja seosed kasutatavate tulemusmõõdikute ja peamiste strateegiliste eesmärkide (või äriüksuse tasandi strateegiate) vahel?
6. Kas eeltoodud seosed on ettevõttes mingil viisil koondina visualiseeritud, nt kirjeldatuna strateegiakaardina?
7. Millised organisatsiooni tasandid on kaasatud ettevõtte strateegiate loomisprotsessi?
8. Millisel organisatsiooni tasandil määratletakse tulemuslikkuse hindamise alused (kas see toimub strateegiagrupi siseselt või ka väliselt)?
9. Mil viisil toimub ettevõtte töötajate informeerimine strateegilistest eesmärkidest ja nende sihttulemustest?
10. Kas, ja kui jah, siis millised on hulgikaubanduse valdkonna eripärad (nt mingi konkreetne äriprotsess – nt seoses logistika, laovarude, partnersuhted tarnijate või klientidega vms), millega peaks arvestama tulemuslikkuse juhtimise süsteemi ülesehitusel?
11. Kas on tegevusi või valdkondi millele on keeruline sobivat tulemuslikkuse mõõdikut määratlada? Miks?
12. Millised on ettevõtte sise- ja väliskeskkonnaga seotud suuremad väljakutsed kesk-pikas (3-5 aastat) perspektiivis?

SUMMARY

IMPROVEMENT OF THE PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM ON THE EXAMPLE OF ‘AS TRIDENS’

Imre Stepanov

The last decade has seen a period of major changes in the scene of Estonian wholesale trade, the keywords of which are increased competition and market redistribution. Rising international economic integration has led to a number of mergers and acquisitions of international alcohol producers. These mergers and acquisitions are usually followed by the consolidation of product portfolios in local markets. Upon consolidation, an important criterion for the selection of the local partner is the capacity of the partner to provide high-quality services at the lowest possible cost.

The factors increasing the competition in wholesale business are the expansion of the Baltic wholesale businesses into neighboring countries, significant increase of direct import by the retail chains and the entering of new players into the market. The pan-baltic expansion is transverse - Estonian businesses expand to the Latvian and Lithuanian markets and Latvian and Lithuanian businesses, in turn, expand to the Estonian market, which intensifies competition in all markets. These expansions have been triggered by the growing expectations of international manufacturers and brand owners to have only one partner to cover the entire Baltic region, instead of having different cooperation partners in each country separately. Another important factor increasing the competition is a noticeable increase of the direct import of retail chains. The reason for this is the desire of retail chains to gain a competitive advantage from lower prices (or higher margins) by cutting off one link - the wholesalers - from the supply chain.

In addition to intensified competition, alcohol vendors in the Estonian market are faced with the decrease of market. The reasons for this decrease are a more efficient operation of Finnish customs in checking the quantities of alcohol imported from Estonia, which has begun to decrease the purchases of the Finnish “vodka tourists” in the port stores, as well as the Estonian national alcohol and excise policy, due to which domestic consumption has started to decline, and this trend is projected to continue and deepen.

All of the above factors are a major challenge for all market participants in the field of alcohol wholesale trade and forces them to put in more effort to survive. More topical than ever is the role of performance measurement and performance management in the operations of companies in order to ensure continued competitiveness, efficiency in operations and more efficient utilization of resources in order to succeed and ensure successful implementation of their strategies.

The goal of this master’s thesis is to supplement the performance management system of the company in the way that it would support implementation of company’s existing strategies systematically, in a balanced way.

To achieve this goal, the author of the thesis has set the following research tasks:

- To provide a theoretical overview of the nature of performance management and of the need and importance of performance measurement in the strategic management of the company;
- To provide an overview of the key concepts of performance management;
- On the basis of earlier empirical studies and researches to outline the peculiarities of performance management in wholesale trade companies, and to map out the most widely practiced performance metrics in the field;
- To critically analyze the performance management systems implemented and the metrics used in the surveyed company, with a view to identify the potential opportunities for development;
- To bring out the recommendations and proposals based on theoretical assumptions, previous sectoral studies and the results of the author's analysis to improve the existing performance management systems of the company.

In order to perform the research task, the author used a variety of literature and scientific articles concerning the field of performance- and strategic management. For the purpose of obtaining the input to the empirical part of the master's thesis, qualitative research methods, i.e. document analysis, semi-structured interviews with key persons in the researched company and comparative data analysis, have been used. The aim of the document analysis was to map out the existing performance management system of the company, including the practices of definition and execution of strategies and performance measurement practices. The overview obtained during the analysis creates a presumption to place the company's existing practices into the theoretical framework with a view to identify potential development needs and opportunities of the existing system. The interviews had a role similar to document analysis, allowing to specify the context and/or the possible aspects which have been vaguely formulated in the documentation or remained unformulated. The aim of the comparative data analysis is a critical assessment of relevance (purposefulness) of the data collected during the study on the basis of the strategic directions of the company, as well as to assess their compatibility with the guidelines arising from the theoretical concept. The aim of the critical comparative analysis based on theoretical assumptions and empirical research is to provide a synthesis of recommendations to improve the company's existing performance management system, thereby fulfilling the goal set for the master's thesis.

This master's thesis consists of two chapters, the first of which deals with the theoretical foundations of performance management, followed by an empirical approach of the researched company in the second chapter. In the first subparagraph of the first chapter of the thesis, the author outlines the nature of the performance management and measurement, and the interrelations between them and the relationship of the topic with the strategic management of the organization. The second subparagraph of the first chapter gives an overview of the key concepts of performance management. The sample includes the concepts which use do not set significant restrictions on the size of the company. The third subparagraph of the chapter relates to the specific peculiarities of performance management in wholesale companies. Earlier sectoral studies and researches through which are outlined the performance indicators most widely used by the wholesale companies have also been addressed.

The second chapter of the master's thesis consists of three parts as well, where the introduction of the company is presented in the first part and the critical analysis of performance management system implemented by the company in the second part. In the final subparagraph, the author develops proposals to improve the company's performance management system.

In order to fulfill the goal of the thesis, the author brought out a discussion of the theoretical approach with the opinions of the various authors about the nature of performance, its measurement and management. The theory emphasized that the prerequisite for performance evaluation is the existence of an objective, and this objective must meet certain qualitative properties, the characteristics of which is known as the SMART-rule. Compliance with these properties provides the objective with a framework to prevent its ambiguous interpretation, and therefore the implementation of the objective could be measured objectively through performance indicators throughout the implementation of the objective.

Performance measurement is not an end in itself, but it needs to create the prerequisites for the successful implementation of the objectives. Thus, organizations that are able to link their strategies with the measurement system will find it much easier to implement their objectives, as they have the capability to inform all the members of the organization about the goals of the organization and about the target results necessary for fulfillment thereof. This allows managers and employees to focus on the most critical success factors and enables them in their investments, plans, and activities to be guided by the strategic alignment of the organization.

Successful performance management requires a systematic approach. To this end, a number of concepts have been designed to facilitate the implementation of the strategies. The author of the thesis provides an overview of the main concepts, with a view to identify the suitable to be relied on in conducting an empirical study. On the basis of a comparative analysis of various modern concepts, the author selected the balanced scorecard concept for arranging the performance management of the company. An important criterion for selection was that the balanced scorecard enables, in addition to the checking of lagging financial results, to monitor the extent to which these skills and intangible assets what the

company needs for long-term development can be acquired. It's also important, that balanced scorecard enable the implementation of the concept to the existing strategy.

The central objective of the master's thesis was to analyze critically the performance management system of the company and the metrics used therein, to identify the possibilities for improvement. The analysis pointed out that the performance management system of the observed company does not rely on any theoretical concept. The company has set strategic goals, but there is no measurement system, which would support the successful implementation of these strategies. The main management method is management through budgets, which allows monitoring of the financial performance in the short-term view, but inhibits the creation of long-term values. Therefore, the performance management system of the company needs to be supplemented in such a way that all the performance indicators would support the implementation of strategies in a balanced way through the lagging financial and leading non-financial indicators.

In the empirical part of this master's thesis, the author provides a strategy map based on the concept of a balanced scorecard, which gives an overview of the company's strategic aspirations and methods for achieving them, so that financial, customer, internal processes, and learning and development aspects have obvious cause and effect interrelations. Thereafter, the objectives reflected on the strategy map have been transmitted to the balanced scorecard and equipped them with performance indicators.

The central objective proposed for the balanced scorecard financial aspect arising from the company's strategy is profitability and the factors leading thereto are the efficient utilization of resources and growth in revenue. In the balanced scorecard learning and development aspect, the author brought out employee satisfaction and development opportunities as the objectives, indicated by the indicators of the level of satisfaction of the employees and the fulfillment of the personal action plan comes from the annual performance and development interviews. Accordingly, motivated and competent employees possess sufficient skills and a willingness to commit to the fulfillment of the objectives of the internal processes aspect. The critical success factors proposed for the internal processes aspect derived from the financial aspect, and are the extent of distribution of products in the assortment of customers, the cost-efficiency of marketing activities and effective inventory planning. The objectives proposed for the balanced

scorecard customer aspect are the level of customer service, customer satisfaction, and growth of the market share. The objectives of the internal processes and client aspects, as well as objectives of the internal processes aspect mutually, have a strong interrelationship where correct inventory planning allows the expansion of the distribution, which in turn creates the preconditions for effective marketing activities. Broader distribution will bring with it customer satisfaction, which leads to an increase in market share. Market share growth, in turn, leads to an increase in revenue, which is the objective in the financial aspect. Efficient core processes, i.e. optimal inventory level, cost-effective marketing, and a wide distribution, enable efficient use of resources, which is the second objective of the financial aspect. Efficiency of core processes and growth in revenue will lead to profitability, which is the central indicator of the sustainability of the company.

This causal chain, based on cause-and-effect connections in the balanced scorecard, is an important complement to the current performance management system of the company, which help to support the implementation of the company's existing strategies. Implementation of the company level balanced scorecard proposed with this master's thesis would be the first step in introducing systematic performance management in the company. As the recommendation of the author the next steps to be followed in order to develop company's performance management further should be preparation of balanced scorecards for the lower levels of the organization, and then consider linking it to the motivation system.

Subject terms: performance management, performance measurement, balanced scorecard, strategic management, wholesale trade

Lihthitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Imre Stepanov

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihthitsentsi) enda loodud teose
TULEMUSLIKKUSE JUHTIMISE SÜSTEEMI TÄIUSTAMINE AS TRIDENS
NÄITEL,

mille juhendaja on professor Toomas Haldma.
- 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil,
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse
tähtaja lõppemiseni;
- 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu,
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja
lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihthitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega
isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tallinnas 24.05.2016